Л. В. Згонник

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

учебник

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Рассмотрены сущность организационного поведения, различные аспекты управления поведением человека и групп в организации, показана специфика управления организационным поведением в условиях организационных изменений в России и зарубежных странах. Для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений, менеджеров кадровых служб предприятий.

- Л. В. Згонник
  - ВВЕДЕНИЕ
  - Тема 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ
    - 1.1. Теоретические основы организационного поведения
    - 1.2. Модели организационного поведения
  - Тема 2. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ. УСТАНОВКИ. ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ
    - 2.1. Основы теории личности
    - 2.2. Природа и основные компоненты установок
    - 2.3. Сущность и значимость восприятия
    - 2.4. Стратегия управления впечатлением
  - Тема 3. МОТИВАЦИЯ. ТРУДОВОЕ МОТИВИРОВАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ
    - 3.1. Мотивирование как циклический процесс
    - 3.2. Теории трудовой мотивации 24
    - 3.3. Мотивация лояльности персонала
    - 3.4. Социотехническое проектирование рабочих мест
    - 3.5. Принципы научения: подкрепление и наказание
  - Тема 4. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
    - 4.1. Факторы группового поведения
    - 4.2. Рабочие группы и команды
    - 4.3. Системное проектирование организационных структур управления организациями47
  - Тема 5. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ
    - 5.1. Власть и политика. Теории лидерства

- 5.2. Организация коммуникативного пространства руководителя55
- Тема 6. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ
  - 6.1. Коммуникация как процесс личностного и поведенческого обмена
  - 6.2. Нисходящие, восходящие и интерактивные коммуникации в организациях59
- Тема 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА. ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
  - 7.1. Природа организационной культуры
  - 7.2. Типы организационных культур
  - 7.3. Ценности в организационной культуре и поведении персонала
- Тема 8. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ
  - 8.1. Структура клиентурного поведения68
  - 8.2. Маркетинговый подход к оценке потенциала персонала организации69
  - 8.3. Управление лояльностью потребителей77
- Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РАБОТНИКА. СТРЕСС НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
  - 9.1. Сущность управления поведением организации
  - 9.2. Управление процессами социализации и карьерой работника79
  - 9.3. Внешние и внутренние факторы стресса 82
- Тема 10. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ
  - 10.1. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения
  - 10.2. Особенности организационного поведения компаний США, Канады, Европы, Азии, развивающихся стран. Управленческое лидерство в разных культурах92
- Тема 11. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ. УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ
  - 11.1. Природа и характеристика организационных изменений93
  - 11.2. Формирование положительных установок работников по отношению к изменениям в организации96

- 11.3. Подходы и методы организационного развития
- 11.4. Инновационные подходы к организационному развитию99
- ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ
- КЛЮЧИ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ
- СПИСОК ТЕРМИНОВ
- БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13
  - 14
  - 15
  - 16
  - 17
  - 18
  - 19
  - 20
  - 21
  - 22
  - 23
  - 24
  - 25
  - 26
  - 27
  - 28
  - 29
  - 30
  - 31
  - 32
  - 33
  - 34
  - 35

- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44
- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50
- ○ 51
- ○ 52
- ○ 53
- ○ 54
- ○ 55
- ○ 56
- ○ 57
- ○ 58
- ○ 59
- ○ 60
- ○ 61
- ○ 62
- ○ 63
- ○ 64
- ○ 65
- ○ 66
- ○ 67
- ○ 68
- ○ 69
- ○ 70
- ○ 71
- ○ 72
- ○ 73
- ○ 74
- ○ 75
- ○ 76
- ○ 77
- ○ 78
- ○ 79

- ○ 80
- ○ 81
- ○ 82
- ○ 83
- ○ 84
- ○ 85
- ○ 86
- ○ 87
- ○ 88
- ○ 89
- ○ 90
- ○ 91
- ○ 92
- ○ 93
- ○ 94
- ○ 95
- ○ 96
- ○ 97
- ○ 98
- ○ 99
- ○ 100

Л. В. Згонник
Организационное поведение. Учебник

ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина “Организационное поведение” входит в число базовых теоретических курсов подготовки менеджеров, так как теория и практика организационного поведения выступают социально-психологической основой построения эффективной системы управления организацией. В учебной дисциплине “Организационное поведение” рассматриваются такие виды отношений, как отношения кооперации, которые основываются на разделении труда; отношения власти и управления, соподчиненности и зависимости; непроизводственные отношения, т. е. отношения, которые устанавливаются в неформальных группах и либо поддерживают основные направления поведения в организации, либо противоречат им.

Цель написания учебника “Организационное поведение”: создать сопровождение подготовки студентов к применению психологических и управленческих знаний при работе с персоналом на основе закономерностей поведения человека в организации в рамках индивидуальной, совместной деятельности и организации (предприятия) в целом.

Задачи, которые ставились при подготовке учебника:

– раскрыть основные психологические свойства личности и их влияние на групповое поведение людей в организации;

– объяснить особенности межличностных коммуникаций и их воздействие на деятельность организации;

– дать представление о групповом поведении, социально-психологическом климате и организационной культуре фирмы;

– определить особенности поведения организации во внешней среде с учетом национальных и международных аспектов ведения деятельности.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать основы организационного поведения, теории личности, подходы к трудовой мотивации, технику коммуникаций и межличностные процессы; уметь проектировать рабочее место сотрудников, формировать групповое поведение в организации, создавать и поддерживать организационную культуру, использовать систему мотивации сотрудников для достижения организационных целей; правильно определять собственное поведение и поведение конкретной организации в сфере международного бизнеса; владеть навыками анализа поведения группы, коллектива, организации, применения основных видов межличностных коммуникаций в организации, исследования совместимости людей в группе, коллективе, команде.

Учебник “Организационное поведение” структурно представляет 11 тем, каждая из которых может служить отдельной лекцией при изучении данного курса. Учебник содержит тестовые задания по курсу “Организационное поведение”, а также словарь терминов, используемых в кадровом менеджменте организаций.

Тема 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретические основы организационного поведения

Современный период развития российской экономики характеризуется преодолением инерционности социально-экономических процессов административно-плановой экономики, сущностным видоизменением роли человека в воспроизводственном процессе. В частности, в рамках системы государственного регулирования это проявляется в тенденции рассмотрения человеческого капитала как альтернативы сырьевой ориентации национальной модели хозяйствования. При этом человекоцентрическая парадигма имеет системный характер и предполагает реализацию мер тактического и стратегического развития на всех социально-экономических уровнях на основе комплексного учета мотивов, целей, потребностей, возможностей человека.

Эволюция развития кадрового менеджмента в организациях включает различные подходы, научные школы и направления, использующие по отношению к персоналу организации понятия “ресурсы”, “капитал”, “фактор”, показывая тем самым, что персонал полностью свободен от компонентов механистического восприятия человека на производстве.

Среди современных теоретиков и практиков управления переход передовых стран в эпоху “информационного общества”, следующую за периодом индустриального общества и определяемую как “постиндустриальное” и “общество потребления”, свидетельствует о том, что на базе высоких достижений в области научно-технического прогресса, высокой фондовооруженности определяющим фактором развития стала информация, доступная в любой точке планеты, перерабатываемая работниками и являющаяся основой для принятия решений, а основным субъектом интересов бизнеса является потребитель.

Однако в современной социально-экономической системе только за счет достижений техники и технологии выиграть в конкурентной борьбе на рынке невозможно. Требуется использование более перспективного и эффективного ресурса, каковым может быть только человек с его творческим и физическим потенциалом, способностью не только к простому воспроизводству рабочей силы, но и к саморазвитию.

Научно-технический прогресс объективно стимулирует рост требований к качеству рабочей силы; работники стали более

образованными и грамотными, в том числе в правовом отношении, более свободными в создании своих организаций. Выросли самосознание работников, уровень их самооценки, что можно рассматривать как одну из причин, по которой современный западный менеджмент как наука, по сути, занимается в значительной степени организационным поведением.

Организационное поведение – это комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой. Среди этих аспектов и факторов – статус, роль, индивидуальные особенности, цели, интересы, ценностные ориентации, мотивы, стимулы, системные свойства, особенности онтогенеза и др.[1]

Организационное поведение определяют также как область знания, стремящуюся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять этим поведением.

Предметом исследования в организационном поведении являются социальные, социально-психологические и психологические закономерности поведения субъектов хозяйственной организации в среде, связанной с производством, распределением, обменом, потреблением, управлением и владением[2].

К основным целям изучения организационного поведения относят следующие:

– систематизированное описание поведения людей в различных, возникающих в процессе труда, условиях;

– предсказание поведения работника в будущем;

– овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование[3].

Основная практическая цель изучения организационного поведения – определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека, как индивидуальной, так и коллективной.

Основной научной управленческой школой организационного поведения является эмпирическая, которая тщательно изучает ситуационный опыт большого числа организаций, с тем чтобы не только пополнить теоретические знания, но и сформировать научно обоснованную совокупность моделей организационного поведения.

Организационное поведение основывается на исследованиях

экономической психологии и экономической социологии, однако, в отличие от этих наук, охватывающих все экономические процессы, только рассматривает происходящие в хозяйственных организациях и ориентируется на контингент линейных менеджеров[4].

Организационное поведение правомерно рассматривать как базисную дисциплину, овладение которой позволяет линейному и функциональному менеджеру и руководителю глубже понять причины и факторы поведения людей в хозяйственной организации и на этой основе повысить эффективность управления ведущим фактором производства – персоналом – и обеспечить конкурентоспособность и выживаемость организации[5].

Сфера действия организационного поведения, как правило, формируется в процессе взаимодействия четырех базовых факторов: персонала, организационной структуры, технологии и внешней среды, в которой действует конкретная организация. Взаимозависимость между данными факторами можно охарактеризовать следующим образом:

1. Выполнение работ персоналом организации предполагает координацию его усилий, а значит, должны быть определены рамки и правила координации, власти и влияния, т. е. создана определенная структура формальных отношений.

На первое место в трудовом процессе выходят качественные показатели работы: отношение к труду, нестандартность мышления, творческий подход, надежность, ответственность и др. Сегодня приходится больше иметь дело с человеческим капиталом организации, который сложен и действительно бесценен, но только при условии, что он сформирован для данной конкретной организации по определенным правилам и законам, (корпоративный человеческий капитал).

При этом в рамках человеческого капитала на уровне организации необходимо различать специальный капитал, формируемый в результате практической деятельности человека, реализации способностей к труду, и узкоспециализированный человеческий капитал, представляющий совокупность, с одной стороны, психоэмоциональных, мотивационных, ментальных установок, а с другой – накопленных человеком общих и специфических знаний, навыков, способностей. Обладание узкоспециализированным человеческим капиталом повышает степень согласованности корпоративных и частных экономических интересов, так как именно узкоспециализированный капитал несет в себе заряд отраслевой конкурентоспособности корпорации.

Специальный и узкоспециализированный человеческий капитал отличаются по временному фактору формирования: последний имеет больший период образования и окупаемости. Подтверждением может служить тот факт, что, как правило, в организациях менее эффективны работники, только что включившиеся в процесс производства, даже если они имеют более высокий образовательный уровень. Одновременно узкоспециализированный капитал менее ликвиден на рынке труда, чем общий или специальный.

С одной стороны, это согласуется с корпоративными интересами, так как обеспечивает повышение производительности труда, рост социально-экономической эффективности работы корпорации, при поддержании необходимого уровня его воспроизводства сокращает степень риска возможных убытков при увольнении работника.

С другой стороны, для наемного работника акцентирование на процессах формирования и воспроизводства узкоспециализированного человеческого капитала (за исключением первоначального этапа работы) впоследствии может привести к снижению конкурентоспособности на рынке труда и деформации, уменьшению определенной части общего человеческого капитала (в частности, фонда здоровья) при переходе в аналогичную отраслевую компанию. Причина этого заключается в разном уровне корпоративной социальной ответственности, системе управления, организационной культуры и т. д., которые вызывают внутреннюю конкуренцию неформальных норм работника и, как следствие, состояние дистресса.

2. В трудовом процессе работники задействуют производственное оборудование (имущество организации), организационные структуры и технологии.

Организационная структура детерминирует формальные отношения внутри коллектива, позволяет эффективно координировать усилия работников, задает границы и формы власти, лидерства и влияния в организации, предполагает разработку структурной схемы соподчинения и взаимодействия, сотрудничества или соперничества в рамках механизма реализации управленческих решений.

Технологическое обеспечение включает материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые отношения, однако деятельность на конкретном рабочем месте имеет свою психологическую специфику. Техника позволяет сделать больше и работать лучше, но она же

накладывает и квалификационные ограничения, что может приводить к увеличению издержек организации.

3. Организация как система в целом и составляющие ее подсистемы (персонал, технология, организационные структуры) подвержены влиянию внешней среды. Одновременно, производя и реализовывая товары (услуги), каждый из элементов системы в отдельности и вся организация в целом влияют на внешнюю среду.

Каждая организация существует в рамках более сложно структурированной системы. Изменения во внешней среде все больше влияют на организацию, оставляя ей выбор:

а) закрыть внешние границы и не изменяться адекватно внешней среде при условии, что организация не успевает совершенствоваться;

б) постоянно трансформироваться, приспосабливаясь к окружающей среде, а также опережая изменения за счет развития потенциала своих работников.

Ни одна организация не может избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение людей, и на условия труда, порождающей конкуренцию за доступ к ресурсам, факторам производства. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных и системно дифференцированных факторов внешней среды.

Основные подходы к организационному поведению [6]

Когнитивный подход оценивает человека по более высоким критериям, чем другие подходы, останавливается на позитивных и добровольных аспектах человеческого поведения. Используются такие понятия, как мотивация, ожидания, потребности и поощрения.

Познание как базовый элемент когнитивного подхода – акт восприятия некоторой информации. С позиции этого подхода акты познания предшествуют поведению, обусловливая собой вклад в образ мышления человека, в его ожидания, восприятие, решение проблем и процесс обработки информации.

Бихевиористский подход объясняет человеческое поведение с применением фундаментального принципа “стимул – реакция (отклик)”. Такие когнитивные процессы, как мышление, ожидание и восприятие, могут иметь место, но не являются необходимыми для предсказания и контроля поведения, а также управления им.

Подход социального научения интегрирует в себе

достижения когнитивных и бихевиористских концепций. Этот подход, по сути, признает, что поведение наилучшим образом объясняется в терминах непрерывного взаимодействия между когнитивными, бихевиористическими и обусловленными средой факторами. Индивид и ситуация, определяемая средой, не функционируют как независимые элементы: они взаимодействуют в сочетании с собственно поведением, определяют характер поведения человека, с возможностью анализа поведения человека, познания, изменения и конструирования людьми окружающей среды, применения правил и символических процессов при научении людей. Подход социального научения является адекватной концептуальной моделью организационного поведения персонала, способствующей пониманию, предсказанию и контролю.

1.2. Модели организационного поведения

“Поведение – извне наблюдаемая двигательная активность живых существ, включающая моменты неподвижности, исполнительное звено высшего уровня взаимодействия целостного организма с окружающей средой. Источником поведения являются потребности живого существа. Поведение осуществляется как единство психических – побудительных, регулирующих, отражательных звеньев (отражающих те условия, в которых находятся предметы потребностей и влечений существа) и исполнительных, внешних действий, приближающих или удаляющих организм от определенных объектов, а также преобразующих их. Поведение человека всегда общественно обусловлено и обретает характеристики сознательной, коллективной, целеполагающей, произвольной и социальной деятельности”[7].

Реальное трудовое поведение включает в себя несколько форм. Правильное определение формы поведения конкретного работника позволяет определить адекватные способы корректировки и повысить обоснованность прогнозирования поведения[8].

Целевые формы поведения обусловлены стремлением работника к той или иной цели. Первая группа целей связана с трудовыми обязанностями, функциями, исполняемыми на рабочем месте. Форма поведения в этом случае называется **функциональным трудовым поведением** и определяется содержанием и организацией труда.

Целевое экономическое поведение определяется стремлением к достижению высокого уровня благосостояния и качества жизни. Считается, что такая форма поведения вытекает из постоянного сравнения затрат собственного труда с компенсацией за них. Можно выделить несколько формул такого поведения: “максимум доходов ценой максимума усилий”, “минимум дохода при минимуме усилий”, “максимум дохода при минимуме труда”.

В самостоятельный подвид выделяют **организационное поведение**, которое связывают с реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования, регламентацию деятельности, нормативные акты, административные указания, обеспечивающие достижение целей организации. По сути, это “отрегулированная” организацией часть поведения, которая позволяет ей получить нужные результаты.

Работник, планирующий свою карьеру, профессиональное

развитие, рост квалификации с целью перемещения вверх по ступеням иерархии, проявляет ***целевое стратификационное поведение***, т. е. стремится к изменению своего статуса.

Работникам с ***инновационным поведением*** часто приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшению в содержании, организации, условиях труда. Не все их предложения могут быть реализованы, но такие работники и обеспечивают прогресс и будущее организации, о чем свидетельствует практика японских фирм.

В ситуации перемен (места работы, коллектива) характерно ***адаптационно-приспособительное поведение***, способное наложить отпечаток на деятельность человека и исказить правильное восприятие его другими.

Устойчивость структуры организации, преемственность ее традиций, обычаев достигается за счет *церемониальносубординационной* составляющей поведения. Правила этикета, манера обращения к сотрудникам, начальству, подчиненным воспроизводят культуру организации и ее структурные особенности.

Также выделяют следующие модели организационного поведения[9]:

1. В основе ***авторитарной модели*** лежит власть. Для того чтобы заставить подчиненного выполнять возложенные на него обязанности, руководитель должен обладать соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям не подчиняющегося приказам подчиненного. При этом руководители ориентированы на формальные, официальные полномочия, прибегают к жесткому контролю над трудовым процессом, подавляют потенциальных лидеров и проявление инициативы.

2. ***Опекунскую модель*** характеризует поиск метода, способствующего развитию у работников чувства удовлетворенности трудом и ощущения безопасности, что позволило бы снизить уровень разочарованности и агрессии, повысить качество труда, привело бы к реализации программ социального обеспечения.

Успех опекунской модели зависит от экономических ресурсов. Усилия руководства организации направлены на получение средств, необходимых для выплаты заработной платы и предоставления социальных льгот. Основным достоинством опекунской модели является то, что она дает работникам чувство безопасности и удовлетворенности.

3. ***Поддерживающая модель*** организационного поведения базируется на принципе поддерживающих взаимоотношений. При

этом управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при взаимодействиях с организацией каждый ее член, обладающий опытом и определенными ожиданиями, ощутит поддержку, позволяющую ему сохранить чувство собственного достоинства и значимости.

Поддерживающая модель особенно эффективна в сочетании с другими моделями организационного поведения. Она отвечает стремлению работников к удовлетворению широкого спектра их потребностей.

4. ***Коллегиальная модель*** поведения характерна для группы людей, стремящихся к достижению общей цели: деятельность людей определяется творческим отношением к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна их интеллектуальным запросам; у работников формируются чувство партнерства, самодисциплина; испытывающие чувство ответственности работники самостоятельно устанавливают определенные рамки своего поведения в коллективе.

Большинство видов экономического поведения субъектов хозяйствования, будь то, например, рыночное, традиционное, эгоцентрическое, гуманистическое, имеет в основе своего происхождения, реализации и теоретической дифференциации критерий экономической рациональности, под которой зачастую понимается максимизация субъектной выгоды в условиях абсолютной свободы выбора рыночных альтернатив и полного владения информацией.

С точки зрения объема и объекта прав собственности в современной российской экономике можно выделить “рентоориентированную” и “прибылеориентированную” модель экономического поведения.

Под ***“рентоориентированным” поведением*** понимается извлечение персонифицированных выгод посредством государственных льгот либо использование монопольного положения в рамках доступа к государственным или любым другим ограниченным средствам (ресурсам).

Заинтересованность персонала организации (наемных работников) в максимизации получаемого дохода будет осуществляться в рамках ***“прибылеориентированной”*** модели реализации экономического поведения.

Принимая во внимание, что любая модель экономического поведения определяется эндогенными (практика хозяйствования) и экзогенными факторами (социокультурные нормы, экономическая культура), а также интегральными (сущностными) характеристиками экономических субъектов, можно сделать

следующий вывод. Детерминантой рентоориентированного поведения служит реальная и потенциальная возможность использования “монопольного” положения в рамках определенной комплексной экономической единицы, предполагающая ограничение сферы властного влияния простой экономической единицы на производственные процессы, ее правомочия в процессе принятия экономических решений посредством функционирования института частной собственности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте предмет науки и учебной дисциплины “Организационное поведение” и ее связь с другими управленческими дисциплинами.
2. В чем отличия менеджмента и организационного поведения?
3. Опишите известные модели организационного поведения.
4. Назовите отличительные особенности теории социального научения.

Тема 2. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ. УСТАНОВКИ. ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

2.1. Основы теории личности

Изучение теории личности следует начать с определения личности как таковой. В философии понятие личности связано с наиболее существенными индивидуальными особенностями человека, с характером общественных отношений, с возможностью личности влиять на собственное развитие. В юриспруденции личность – это прежде всего дееспособный человек, субъект правовых отношений, сознательно принимающий решения и отвечающий за свои поступки. В педагогике личность – предмет проектирования и направленного формирования.

К ***принципам изучения личности*** относятся следующие:

1. Принцип целенаправленности на выявление положительного начала, при опоре на которое происходят гражданское возмужание и профессиональное совершенствование. Установлено, что поощрение как регулятор поведения дает лучший эффект, чем наказание.

2. Принцип изучения единства личности, сознания и деятельности, в том числе трудовой. Неправомерно разрывать при оценке или прогнозировании поведения факторы личностных свойств, самооценки и ситуационные факторы, поскольку их влияние взаимосвязано.

3. Принцип системности изучения личности, всесторонности, учета действия внутренних и внешних факторов.

4. Принцип объективности, обязательной проверки и взаимопроверки данных, полученных разными путями.

5. Принцип динамичности: изучение личности должно быть продолжительным, а лучше – постоянным, чтобы отразить по возможности все ее стороны и динамику развития.

6. Принцип изучения структуры: изучать следует элементы, стороны личности как сложные системы, их взаимосвязи и особенности взаимодействия[10].

Значение работника для организации определяется его результативностью, или эффективностью, т. е. прибыльностью и издержками, которые зависят от возможностей личности (табл. 1) и факторов трудовой деятельности[11].

Индивидуальность человека совмещает наследственные черты личности с воздействием среды обитания в различных ситуациях.

Наследственность – врожденные характеристики (рост, внешняя привлекательность, характер, темперамент, физическая сила и биологические ритмы), которые передаются от родителей. Наследственность устанавливает параметры или внешние

ограничения, но неполный потенциал индивида.

Таблица 1

Характеристики потенциала работника

Потенциал личности		
психофизиологический	**интеллектуальный**	**творческий**
Тип высшей нервной системы. Эмоциональность. Темперамент. Характер. Воля. Физиологические особенности	Культура. Образованность. Мораль и нравственность. Компетенция. Работоспособность. Реактивность. Мотивация поведения	Одаренность. Талант. Гениальность. Потребности саморазвития. Креативные способности

В социологии труда рассматривается категория ***трудового потенциала*** человека, определяющая возможности и эффективность его участия в экономической деятельности. Потенциал – заложенные потенции (силы), возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков.

Структура личностного культурно-производственного потенциала работника включает следующие компоненты:

– профессионально-квалификационные знания, умения и навыки, определяющие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал);

– работоспособность (психофизиологический потенциал);

– способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал);

– ценностно-мотивационные установки (нравственный потенциал);

– лидерский потенциал;

– потенциал развития и самосовершенствования;

– групповой потенциал (потенциал участия и использования преимуществ социальных сетей).

Одной из применимых к кадровому менеджменту психологических классификаций личности является *типология Хейманса – Ле Сенна*, которая рассматривает характер как совокупность ряда элементов. В частности: эмоциональность (“Э+” или “Э-”): насколько легко определенная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоцию или чувство); активность (“А+” или “А-”), т. е. потребность в действии, в осуществлении плана или замысла.

Типы личностей [12]:

Нервный тип. Подобного человека следует держать в рамках,

указывать, что и как делать, и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

Сентиментальный тип. С таким человеком следует вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение – лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым, постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.

Бурный тип. Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия – благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в совместной работе и выполняет все, что требуется. Он способен взяться за работу “засучив рукава”, но необходимо постоянно поддерживать его интерес к ней. Именно человеку, обладающему подобным характером, следует поручать такую работу, которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, что он легко отвлекается.

Страстный тип. Это человек одной идеи, который отдается своей работе со всей страстью. Такие люди любят порядок; их реакции решительные, но не взрывные; их ум быстр и надежен. Удачу они переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений.

Определенный интерес представляет *типология Майерс-Бриггс*, разработанная в США в конце 1950-х гг. на основе идей швейцарского психолога К. Юнга, который ввел представление о двух универсальных типах – экстравертном (“обращенном вовне”) и интровертном (“обращенном внутрь себя”). Экстраверты общительны, активны, оптимистичны, подвижны, по темпераменту они сангвиники или холерики. Интроверты малообщительны, сдержанны, отделены от всех, в своих поступках ориентируются в основном на собственные представления, серьезно относятся к принятию решения, контролируют свои эмоции. К интровертам относятся флегматики и меланхолики. Однако в жизни редко встречаются абсолютно чистые экстраверты или интроверты. В каждом из нас есть черты как тех, так и других, это зависит от врожденных свойств нервной системы, возраста, воспитания, жизненных обстоятельств. Любопытно, что у экстравертов ведущим полушарием является правое, что частично может проявляться даже во внешности, – у них более развит левый глаз, т. е. левый глаз больше открыт. У интровертов ведущим является левое полушарие[13].

И. Майерс-Бриггс задалась целью еще более объективно

обосновать представление об индивидуальных различиях. Толчком к созданию типологии послужила проблема трудоустройства демобилизованных солдат. Результатом исследований стало создание индикаторов типов Майерс-Бриггс, основанных на выявлении:

• двух различных способов пополнения запаса энергии и сосредоточения внимания (шкала “экстраверсия – интраверсия”);

• двух противоположных способов сбора информации (шкала “сенсорность – интуиция”);

• двух различных способов принятия решений (шкала “мышление – чувствование”);

• двух различных способов организации своего взаимодействия с внешним миром (шкала “решение – восприятие”).

Каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих шкалах, определяющее его принадлежность к одному из типов личности. По своему психологическому типу человек может быть:

• экстравертом (E) или интровертом (I);

• сенсорным (S) или интуитивным (N);

• мыслительным (T) или чувствующим (F);

• решающим (J) или воспринимающим (P).

В зависимости от преобладания того или иного качества характера человек относится к одному из 16 типов. Например, администраторы и менеджеры, дантисты, полицейские и следователи, ревизоры, фининспекторы и военные относятся к типу ISTJ; санитары, заведующие канцеляриями, воспитатели, библиотекари, санитарные врачи – к типу ISFJ; консультанты по вопросам образования, духовные лица, врачи, специалисты по средствам массовой информации, учителя – к типу TNFJ и т. д.

2.2. Природа и основные компоненты установок

Для описания и анализа организационного поведения часто используют когнитивные переменные организационного уровня: личность и установки. Они различаются тем, что личность обычно воспринимается в целом, а установки являются компонентами личности, применяются для ее описания или объяснения поведения.

Установки имеют эмоциональный, информационный и поведенческий компоненты[14].

Эмоциональный компонент включает в себя чувства людей с позитивным, нейтральным или негативным аспектом относительно рассматриваемого объекта. Эмоции связываются с удовлетворенностью трудом, а выражение эмоций очень важно в поведении человека на рабочем месте.

Информационный компонент включает в себя убеждения или информацию, которые имеет индивид относительно объекта, при этом совершенно не важно, является ли данная информация точной или достоверной.

Поведенческий компонент определяет склонность человека вести себя определенным образом по отношению к объекту. Важно отметить, что только поведенческий компонент установки подлежит наблюдению. По отношению к другим компонентам можно сделать лишь заключения.

Значимость правильного понимания установок состоит в быстрейшей адаптации к рабочему окружению.

Функции установок (по Ф. Лютенсу):

1) функция приспособления к своему рабочему окружению (если руководство хорошо относится к работникам, то формируется и позитивное отношение к организации в целом);

2) функция защиты собственного эго (помощь работнику в защите образа самого себя, своего поведения в отношении какогото конкретного объекта);

3) функция выражения ценностных ориентаций (установки – это основа, помогающая конкретному человеку или группе людей выражать свои ценностные ориентации);

4) познавательная функция, позволяющая людям обрести необходимые нормы и точки отсчета, в соответствии с которыми они организуют окружающий их мир. Независимо от того, как бы объективно ни воспринимал человек реальность, установки в отношении людей, событий, предметов и явлений помогают ему

осмысливать происходящее вокруг него.

С позиции теории организационного поведения интерес представляют установки, связанные с удовлетворенностью трудом.

Удовлетворенность трудом – это приятное, позитивное эмоциональное состояние, исходящее из оценки своей работы или опыта работы. Оно является восприятием самими работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает важные с их точки зрения вещи[15].

К основным параметрам удовлетворенности трудом причисляются следующие:

1) эмоциональная реакция на существующую рабочую ситуацию;

2) соответствие ожиданий и результатов труда, а также формирование соответствующих реакций и установок;

3) проявление других пограничных установок в поведении.

2.3. Сущность и значимость восприятия

Поведение человека во многом определяется тем, как он воспринимает ситуацию, в которой находится. Соответственно, изменяя восприятие человека, можно частично или полностью изменить его поведение. Восприятие позволяет объяснить многие ошибки и предубеждения, допускаемые в практике кадрового менеджмента, – при подборе людей в организации, оценке их деятельности.

Восприятие – процесс получения, обработки и интерпретации человеком информации из внешней среды. Результат процесса восприятия – информация, являющаяся исходным материалом для принятия индивидуальных решений и реализации соответствующей модели поведения.

На восприятие человека влияют его мотивы, потребности, интересы, опыт и ожидания.

Оценивая восприятие, а соответственно, и поведение людей, следует определить, вызвано это поведение внутренними или внешними причинами. Это зависит, например, от следующих моментов:

– *характерности поступков*. Единичный случай опоздания сотрудника на работу можно объяснить внешними обстоятельствами. Если же опоздания повторяются, то это скорее действие внутренних факторов, например неорганизованности самого работника;

– *согласованности поступков*. Если каждый, кто попал в обусловленную ситуацию, ведет себя определенным образом, то можно говорить о согласованности поведения и его объяснении внешними обстоятельствами и причинами;

– *непротиворечивости поступков*. Если конкретный человек ведет себя по-разному в одних и тех же ситуациях, то это свидетельствует о его непостоянстве, которое является скорее следствием внутренних факторов, чем проявлением внешних причин и условий.

Ошибки восприятия. Восприятие может приводить к различного рода ошибкам и искажениям, что также может являться причиной неадекватных и неэффективных управленческих решений.

Так, большинство людей в случае удачного завершения дела объясняют это собственными усилиями и заслугами. В случае неудачи – стараются объяснить ее внешними причинами и обстоятельствами. При этом человек, который устал, раздражен, как правило, склонен преувеличивать свои достижения и влияние

внешних негативных факторов на его планы.

Особенности человеческого восприятия существенным образом влияют на протекание межличностной коммуникации. Обратим внимание на некоторые правила, которые полезно помнить и следование которым во многом организует процесс управления своим восприятием.

Правило 1. Процесс восприятия имеет личностную основу. Разные люди, воспринимая одни и те же сигналы, интерпретируют их по-разному.

Правило 2. Если считать, что именно наши интерпретации наиболее точно отражают реальность, то у нас могут возникать трудности в ходе межличностной коммуникации.

Правило 3. Если позволять насущным интересам, эмоциям, потребностям “контролировать” наше восприятие, можно пропустить направленные к нам важные сообщения от других людей. Сформулированные правила позволяют в общем процессе человеческого восприятия выявить то, что отличает восприятие людьми предметов от восприятия людьми друг друга.

Первая особенность связана с тем, что субъект и объект межличностного восприятия – в данном случае это люди – принципиально подобны. Вследствие этого индивид (субъект восприятия), делая заключение о состоянии или намерениях другого лица, в максимальной степени склонен и имеет возможность использовать при этом свой собственный опыт. Другими словами, мы допускаем, что в какой-то степени опыт другого человека напоминает наш собственный, и такое допущение помогает нам более точно его воспринимать. Например, если я знаю, что мой коллега вернулся с похорон, то мой собственный прошлый опыт скорее всего дает мне возможность интерпретировать его молчание как депрессию, а не как безразличие или обиду на меня. Правда, эта же наша способность может приводить к серьезным ошибкам восприятия, вызывающим проблемы во взаимопонимании.

Вторая особенность обусловлена следующим. Если человек допускает ошибку при восприятии предмета (например, принимает искусственные цветы за настоящие), то он довольно легко может ее исправить, произведя с этим предметом действия, которые позволят обнаружить ошибку. Ошибку в восприятии другого человека или неверные представления о его целях или намерениях значительно сложнее не только проверить, но и исправить. При этом часто воспринимающий и не ставит перед собой задачу уточнить или проверить свое представление, искренне считая его верным. Разумеется, иногда люди поправляют восприятие друг друга, но чаще одна ошибка влечет

за собой другую, значительно влияя на последующий характер межличностной коммуникации.

Итак, главным регулятором в построении общения является тот образ партнера, то представление о нем, которое имеется у каждого. Именно к этому образу и будут обращены коммуникативные послания. При этом важное значение имеет **первое впечатление** о человеке.

Каждый из нас имеет собственные представления и суждения о людях, о мире, о себе, планы, которые надо осуществить, и др. Все это может каким-то образом отразиться на первом впечатлении о другом человеке. Вопрос о степени объективности формирующегося первого впечатления связан с вопросом о роли понимания ситуации общения для построения образа другого. В разных ситуациях нам требуются такие представления о партнере, которые помогали бы нам выстроить свое поведение и коммуникацию с ним. В конкретных условиях не нужно знать, какой человек “вообще”; необходимо представлять себе, как он проявится в данной ситуации, чего от него ждать сейчас, при данных целях, задачах, желаниях, в данном контексте. Общение строится не “вообще”, а “здесь и сейчас”, и представление о партнере должно отражать эту реальность[16].

Множество ситуаций подтверждает драматическое воздействие первого впечатления на восприятие, что может повлиять на последующую коммуникацию между людьми. Это воздействие могут усилить психологические особенности участников общения. Укажем на некоторые из них.

Самооценка. Полнота и характер оценки другого человека зависят от таких качеств оценивающего, как степень его уверенности в себе, присущее ему отношение к другим людям. Если один из участников общения уверен, что его суждения о другом точно соответствуют действительности, то он обычно не заинтересован в получении обратной связи. В этом случае воздействие первого впечатления может оказаться решающим. Большинство из нас не раз переживали подобную ситуацию, когда возникает эффект “человека-невидимки”. Не важно, что вы делаете или говорите, другой человек не реагирует на ваше поведение, поскольку уже сделал о вас свое заключение, на которое невозможно повлиять.

Проецирование. Познающий может переносить свое состояние на другую личность, приписывать ей черты, которые в действительности присущи ему самому, а у оцениваемой личности могут отсутствовать. Психологи обнаружили, что испытуемые, в личности которых были ярко выражены желчность, упрямство, подозрительность, чаще замечали эти черты у людей,

предложенных им для оценки, чем испытуемые, у которых эти черты отсутствовали.

Эффект ореола [17]. Это тенденция воспринимающего преувеличивать однородность личности партнера, например, переносить благоприятное впечатление об одном качестве человека на все другие его качества.

Действует несколько типовых схем запуска эффекта ореола. Чаще всего применяется схема восприятия, которая запускается в случае неравенства партнеров в той или иной сфере, – социальной, интеллектуальной и др. Эта схема начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для воспринимающего, неравенстве. Люди склонны систематически переоценивать различные психологические качества тех, кто превосходит их по какому-то существенному для них параметру. Так, если я болезненный и слабый, но хочу быть здоровым и сильным и встречаю пышущего здоровьем и силой человека, то не исключено, что я переоценю его по всем параметрам, – в моих глазах он будет и красив, и умен, и добр.

В одном остроумном эксперименте студентам разных групп показывали одного и того же мужчину. Одной группе его представляли как студента, второй – как лаборанта, третьей – как преподавателя, четвертой – как доцента, последней – как профессора. После того как гость уходил, участников эксперимента просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост последнего не менялся, а вот рост представленного мужчины неуклонно увеличивался по мере повышения его социального статуса.

Можно предположить, что схема восприятия в данном случае такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его более положительно, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Важно, что превосходство фиксируется по одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эту ошибку восприятия стали называть действием фактора превосходства.

Другая ошибка, связанная с действием эффекта ореола, заключается в том, что если человек нам нравится внешне, то одновременно мы склонны считать его лучше, умнее, интереснее и т. д., т. е. переоценивать многие его психологические характеристики.

Еще одна схема запуска эффекта ореола связана с действием фактора “отношения к нам”: те люди, которые нас любят или хорошо к нам относятся, кажутся нам значительно лучше (умнее,

справедливее и т. п.) тех, кто относится к нам плохо.

Таким образом, при формировании первого впечатления эффект ореола проявляется в том, что общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное впечатление – к недооценке неизвестного нам человека. Если в ситуации общения действует хотя бы один из рассмотренных факторов – превосходства, привлекательности или "отношения к нам", то человек скорее всего применит одну из схем восприятия и, возможно, ошибется в оценке партнера.

Стереотипизация. Социальные стереотипы – основа формирования первого впечатления, а социальная стереотипизация – главный механизм этого процесса. Социальный стереотип – устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной группы. Любой социальный стереотип является порождением определенной группы людей, и отдельный человек пользуется им лишь в том случае, если относит себя к этой группе.

Трудность заключается в том, что видимым носителем того или иного стереотипа всегда является конкретный индивид. Поэтому при объяснении происхождения и функции стереотипа часто пытаются идти от изучения опыта человека, его знаний о предмете стереотипа, т. е. от его индивидуальных особенностей. Это приводит к неверным выводам о том, будто социальные стереотипы – следствие ограниченного опыта, невежества, плод скороспелых обобщений. Однако такие объяснения противоречат не только данным исследований, но и фактам, известным большинству людей.

Везде, где можно выделить различные группы, существуют и стереотипы, определяющие представления этих групп друг о друге, и адекватно они могут использоваться только в межгрупповых отношениях для быстрой ориентировки в ситуации и определения людей как представителей различных групп. Ориентировка и определение происходят мгновенно: по знакам групповой принадлежности срабатывает механизм стереотипизации и актуализируется соответствующий социальный стереотип. Для запуска этого механизма совершенно неважно, что в действительности происходит, каков личный опыт носителя стереотипа; главное – не ошибиться в ориентировке.

Ситуация первой встречи относится именно к межгрупповому уровню общения. Поскольку основное в ней – решить вопрос о групповой принадлежности партнера, то наиболее важными характеристиками партнера оказываются те, что позволяют отнести его к какой-то категории, группе. Именно эти характеристики и воспринимаются наиболее точно. Все

остальные черты и особенности индивида просто достраиваются по определенным схемам. Если общение ограничено по каким-то причинам только межгрупповым уровнем, то такая схема восприятия всегда приводит к успеху.

Вместе с тем стереотипизация предполагает определенную оценку и неизвестных воспринимающему свойств и качеств партнера, что может привести к неадекватному общению в дальнейшем, за пределами ситуации первой встречи, когда потребуется точность в определении именно этих ненаблюдаемых психологических качеств.

Таким образом, восприятие другого всегда одновременно верно и неверно, правильно и неправильно, более точно в отношении главных в данный момент характеристик и менее точно в отношении остальных. Вот почему требуются дополнительные усилия, чтобы видеть как сходство, так и различия между людьми.

Важно отметить следующее. Почти каждый взрослый человек, имеющий достаточный опыт общения, вполне способен точно определить наиболее значимые характеристики партнера – его социально-демографическую и профессиональную принадлежность, психологические черты. Однако эта точность высока только в нейтральных обстоятельствах, когда устранены все возможности взаимодействия, общения, зависимости между людьми, и единственной задачей является точное и полное восприятие другого человека. Чем менее нейтральны отношения, чем более люди по тем или иным причинам заинтересованы друг в друге, тем выше вероятность ошибок[18].

Наиболее часто ошибочное восприятие возникает при подборе персонала и оценке его деятельности. Зачастую мы судим о кандидате на основе одной или максимум двух характеристик, забывая о других, так же необходимых для успешного выполнения работы. Многие руководители отдают предпочтение тем кандидатам, которые похожи на них самих характером, темпераментом (*ошибка сходства*).

Следующая ошибка – *поспешные суждения,* когда вывод о кандидате делается в первые минуты его появления.

Ошибка контрастов: если перед интервьюером прошли два очень “слабых” кандидата, то третий на фоне предыдущих будет казаться значительно лучше, чем он есть на самом деле.

Для избежания ошибок восприятия, по справедливому мнению Л. В. Карташовой, следует использовать *оптимизационную модель принятия решений:*

– обоснование необходимости принятия решения;

– определение критериев выбора решения;

– выбор приоритетов;
– определение всех возможных вариантов решения проблемы;
– оценка вариантов с помощью выбранных критериев;
– выбор оптимального решения.

2.4. Стратегия управления впечатлением

У правление впечатлением (или самопрезентация, то, как человек “подает” себя окружающим) является признанным лишь недавно элементом организационного поведения, когда люди пытаются управлять восприятием их личности другими людьми или контролировать это процесс.

В управлении впечатлением, как правило, выделяют две составляющие:

1) мотивацию впечатления;

2) формирование впечатления.

Например, при приеме специалиста на работу степень ***мотивации впечатления*** зависит от таких факторов, как значимость произведенного впечатления применительно к стоящим перед личностью задачам, ценность этих задач и расхождение между впечатлением, которое индивид хочет произвести на окружающих, и впечатлением, которое, по его мнению, другие уже о нем имеют.

Формирование впечатления характеризует процесс, определяющий, какого рода впечатление люди хотят произвести на других и что они для этого предпринимают.

Различают две **стратегии управления впечатлением**[19]:

1) стратегию недопущения понижения в должности;

2) стратегию увеличения шансов на продвижение.

Стратегия недопущения понижения в должности характеризуется следующими чертами:

– обоснованием (оправдание своих действий – плохое самочувствие, занятость более важным поручением и т. д.);

– извинением (если нет рационального оправдания, то можно извиниться за негативное развитие событий, создать впечатление раскаяния, обещать, что подобное не повторится впредь);

– отстранением путем попытки отделить себя и от группы, и от ответственности за проблему (например, работник может сказать, что сопротивлялся негативному решению, но оказался в меньшинстве).

Стратегия увеличения шансов на продвижение характеризуется следующими чертами:

– приписыванием (если работники чувствуют, что им не воздали должного за успех, они стремятся, чтобы об их роли стало известно официально, или высказываются в пользу решения, давшего ранее положительный эффект);

– наращиванием (если работникам отдано должное, они могут подчеркивать, что их вклад гораздо больше и принес

больший эффект, чем ожидалось);

– выявлением преград (работники обозначают личные проблемы, например, состояние здоровья или организационные препятствия – отсутствие требуемых ресурсов или сотрудничества), которые нужно было преодолеть для достижения результата. Работники пытаются создать впечатление, что добились успеха, несмотря на серьезные трудности, и заслуживают более высокой оценки;

– ассоциированием (работник делает все, чтобы его видели в нужное время вместе с нужными людьми, создавая впечатление, что он имеет хорошие связи и ассоциирован с успешными проектами).

Намеренно применяя ту или иную стратегию управления впечатлением, можно получить желаемый результат как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации.

Вместе с тем зарубежные ученые-менеджеры рекомендуют: при выборе имиджа не пытаться быть тем, кем вы не являетесь, а выдвигать на первый план свои лучшие качества, но никогда не делать этого за счет своей индивидуальности или целостности личности. Человек должен понимать, какие приемы управления впечатлением используются по отношению к нему, знать о стратегиях управления впечатлением и уметь ими пользоваться.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите принципы изучения личности.
2. Назовите известные вам типы личностей и особенности их поведения в организации.
3. Назовите компоненты установок и раскройте их содержание.
4. Раскройте сущность восприятия и возможные его ошибки.
5. Охарактеризуйте стратегии управления впечатлением.

Тема 3. МОТИВАЦИЯ. ТРУДОВОЕ МОТИВИРОВАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Мотивирование как циклический процесс

Мотивация – внутренние силы, побуждающие работника к действиям, необходимым для выполнения работы, которые проявляются в поведении, в частности в таких его характеристиках, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, инициатива.

Если человек работает плохо, значит, в существующих трудовых отношениях именно плохая работа оптимально удовлетворяет его потребности. Поведение человека всегда является для него оптимальным: действия и поступки всегда направлены на получение максимальной материальной и моральной выгоды, и он не сделает ничего, не удовлетворяя тем самым одну из своих важнейших потребностей. Искусство менеджмента заключается в том, чтобы личную оптимальность поставить на службу организации, ее миссии и целям. Для этого и существует мотивация, которую также можно охарактеризовать следующим образом:

Мотивирование – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения оптимального удовлетворения потребностей; это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей; это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому (табл. 2)[20].

Таблица 2

Признаки высокой степени мотивации у персонала

Отличительная черта	Признаки
Энергия	Общая энергетика человека, впечатление бодрости, решимости, заинтересованности, желание взяться за дело “засучив рукава”
Преданность делу	Профессиональная заинтересованность, знания, желание дальнейшего совершенствования в данной области, чтение специальной литературы
Выносливость	Преодоление препятствий, трудностей, отношение к конкурентной борьбе как к естественной, развитие решимости не сдаваться
Навыки	Приобретение навыков человеком в том направлении, в котором он хотел бы двигаться и развиваться дальше
Целеустремленность	Умение ставить перед собой цели и добиваться их, концентрация энергии в направлении достижения цели
Удовольствие	Удовлетворение, радость от работы, увлеченность, желание совершенствовать работу и самого себя, самообразование и саморазвитие
Ответственность	Желание брать на себя ответственность, чувство долга, обязательность, желание расширять свои полномочия

Понимание сущности мотивационных процессов основано на изучении взаимосвязи двух основных категорий экономики – производства и потребления. Именно в потреблении произведенные продукты и их потребительские свойства либо осознаются в качестве необходимости, что способствует дальнейшему развитию производства, либо не осознаются, и в этом случае производство данного продукта прекращается. В этой взаимосвязи происходит рождение потребностей, которые и заставляют действовать людей так, а не иначе.

Потребность – это осознанная необходимость тех или иных материальных, культурных благ, социальных и духовных ценностей. Потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, производить материальные, социальные и духовные блага. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности, сформировавшимся для каждого конкретного человека под воздействием окружающего его внешнего мира, является мотив.

Мотив – это феномен сознания, осознанное индивидуумом побуждение к деятельности. Вместе с тем он однозначно не определяет содержание, особенности и структуру деятельности человека, так как потребность может быть выражена удовлетворением различными способами в форме различных

видов деятельности. Так, потребность в одежде может быть удовлетворена путем покупки или пошива.

Мотивационная сфера личности – совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, обусловленных смыслообразующим мотивом его жизнедеятельности и являющихся внутренней доминантой его поведения.

Если, пройдя сознание индивида, потребности осознаются в качестве необходимости, т. е. происходит соединение внутреннего (со стороны сознания человека) и внешнего (со стороны необходимости удовлетворения потребности) побуждения, то осуществляется деятельность по реализации потребности субъекта, реализации мотива в действие (рис. 1)[21].

Стимул – это внешнее побуждение, т. е. возможность выбранного объекта удовлетворить потребности человека; такое воздействие на человека, откуда бы оно ни исходило и какой бы характер ни носило, оказывает влияние на его активность. Это влияние основано на предоставлении гарантий достижения предмета влечения, удовлетворяющего потребность (табл. 3)[22].

Внутреннее побуждение — мотив (осознанное личностное побуждение к деятельности)
Потребность (нужда, забота, необхо-димость, осознанная работником)
Цель (осознанно выбранное средство для удовлетворения потребностей)
Внешнее побуждение — стимул (способность выбранного объекта удовлетворить потребность)
Результаты деятельности по удовлетворению потребностей:
- полное удовлетворение;
- частичное удовлетворение;
- отсутствие удовлетворения
Деятельность (форма поведения, в которой раскрываются способности личности)

Рис. 1. Механизм мотивации работников

Таблица 3

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении работниками организации

Мотивы	Стимулы
Мотивы удовлетворения потребностей в жизненно необходимых благах: — производительность; — качество работы; — совмещение должностей; — рост квалификации и мастерства	Рост заработной платы. Материальная помощь. Премиальная система. Социальный пакет. Система участия в прибылях

Мотивы	Стимулы
Мотивы жизненного самоопределения (личностные): — призвание; — переключение; — самовыражение; — любознательность; — рационализаторство; — творчество	Предоставление работы по интересам, по призванию. Профессиональная ориентация. Обогащение труда, повышение его творческого характера. Учет личных качеств и способностей работника. Предоставление широких возможностей для обучения. Доступ к новой информации
Мотивы социального взаимодействия: — общение; — подражание; — сопричастность; — поддержка; — безопасность; — взаимовыручка	Благоприятный социальный микроклимат. Демократический стиль руководства, справедливость. Единый статус работников. Участие в управлении и принятии решений. Вынесение благодарностей, признание заслуг. Программы культурно-оздоровительных мероприятий. Социальный пакет
Мотивы статусного самоутверждения: — достижение цели; — престиж; — развитие карьеры; — высокий статус; — власть; — самоуверенность; — самоутверждение	Участие в управлении и принятии решений. Предоставление руководящей работы. Расширение полномочий. Участие в работе престижных клубов. Ротация кадров. Присвоение звания “Лучшего сотрудника года”
Мотивы оптимизации жизненного цикла: — социальная и профессиональная мобильность; — возрастная релаксация*; — преодоление статусного и психологического дискомфорта	Предоставление работы по желанию и возможностям. Развитие неспециализированной карьеры. Передача опыта молодежи — наставничество. Психологическое поощрение. Единый статус работников. Политика “открытых дверей”

* Преодоление возрастной регрессии – проблем, связанных с

физиологическими и психологическими особенностями человека.

Стимулирование – определенное преднамеренное воздействие, которое побуждает человека к активности, заставляет его действовать, в силу чего оно становится решающим фактором управления людьми. Один стимул может формировать множество мотивов.

По Р. Хакману и Г. Олдхэму, мотивацию можно оценить посредством ***наблюдения за поведением*** человека. Оценку поведения работника по усилиям, стараниям, добросовестности может дать как руководитель, так и непосредственное окружение.

Мотивация может быть измерена также *по получаемому результату*, который зависит от ясности цели, мотивации работника, его способностей, наличия инструмента, организации работы. В этом случае помимо измерения результата работы, что так или иначе проводится в организации, необходимо решить задачу оценки других переменных и их влияния на результат.

Внутренняя мотивация возникает, когда человек знает результат своей работы, ощущает ответственность и понимает смысл выполняемой работы. Мотивация отражается в том, чему человек уделяет внимание, что запоминает и о чем говорит. *Восприятие* некоторых факторов и их наличие в характеристике содержания работы свидетельствуют об определенных состояниях работника, которые формируют у него мотивационное поведение.

Мотивация может быть определена путем *тестирования* человека. Но результаты тестов, как правило, показывают вместе с мотивацией черты личности и эмоциональное состояние человека, что делает измерение и определение самой мотивации затруднительным.

Пример анкеты . Насколько разнообразна Ваша работа, т. е. в какой степени работа требует от Вас разнообразных знаний и умений для выполнения различных операций и задач?

1_____2_____3_____4_____5_____6_____7

очень мало разнообразия — очень много разнообразия

$$\text{МПБ} = \frac{\text{Разнообразие работы} + \text{Законченность работы} + \text{Значимость работы}}{3 \cdot \text{Автономность в работе} \cdot \text{Обратная связь от работы}},$$

где МПБ – мотивационный потенциальный балл; МПБ = 1… 343.

МПБ в России: менеджеры – 149 баллов, специалисты – 109, преподаватели вузов – 149 баллов.

МПБ на Западе: менеджеры – 156 баллов, специалисты – 154, консультанты по управлению – 183 балла.

Мотивацию можно определить по косвенным показателям. Одна из составляющих мотивации – это удовлетворенность работой, которая проявляется в текучести кадров. Чем ниже удовлетворенность работой, тем больше текучесть кадров и, значит, ниже мотивация работников, но прямой и однозначной зависимости нет, поэтому важно правильно интерпретировать данные измерений.

Исследования служб по управлению персоналом самых крупных компаний США по версии журнала “Fortune” показывают, что только 68 % компаний измеряют эффективность службы персонала и исходят в своей стратегии по персоналу из бизнес-стратегии компании. Наиболее употребимыми показателями, применяемыми в компаниях для оценки эффективности инвестиций в персонал, являются следующие:

1) средний показатель удовлетворенности тренингами (исследования среди участников тренингов);

2) увольнения по собственному желанию как процент от общего числа работников;

3) среднегодовая стоимость бенефитов (премий) как процент от фонда оплаты труда;

4) среднее время заполнения вакансий.

В качестве примера системы показателей оценки эффективности инвестиций в персонал можно привести основные показатели ведущего института в области кадрового менеджмента – HR Saratoga Institute за 1984 –1994 гг.:

1. Доход на одного работающего.
2. Расход на одного работающего.
3. Компенсации как процент от дохода.
4. Компенсации как процент от расходов.
5. Стоимость бенефитов как процент от дохода.
6. Стоимость бенефитов как процент от расходов.
7. Стоимость бенефитов как процент от компенсации.
8. Стоимость пенсионных бенефитов (корпоративных надбавок к пенсии) как процент от расходов.
9. Стоимость бенефитов на одного пенсионера.
10. Процент вновь принятых от общего числа работников.
11. Стоимость привлечения.
12. Время заполнения вакансии.
13. Время стартового периода.
14. Расходы отдела кадров в процентах от общих расходов.
15. Отношение количества персонала отдела кадров к общему числу работников.
16. Расходы отдела кадров на одного работающего в компании.

17. Стоимость компенсаций рабочим как процент расходов.
18. Стоимость компенсаций рабочим на одного работника.
19. Стоимость компенсаций рабочим на одну жалобу.
20. Количество прогулов.
21. Увольнения по инициативе компании.
22. Увольнения по инициативе работника.
23. Увольнения по инициативе работника /стаж.
24. Количество сделанных предложений /количество принятых[23].

Состояние мотивации в современной России можно охарактеризовать следующим образом.

Признавая экономическую независимость, достаток, “средний” русский человек не рассматривает богатство в качестве основной жизненной ценности, а освоение рыночной парадигмы экономического мышления происходит вынужденно, под давлением новых обстоятельств.

У русских людей до крайности обострено чувство справедливости, обратной стороной которого выступает уравнительная и коллективистская психология. Они полны “искания социальной справедливости”. Им свойственны бегство от личного выбора в критических ситуациях, повышенная зависимость от лидера, потребность в опоре на власть и руководство, потребность быть ведомым. Они отличаются скорее умозрительным, чем практическим складом ума, отдают предпочтение действиям ценностно-рационального типа перед целерациональным. У русских людей сильны духовные потребности, духовная мотивация, им присущ поиск смысла жизни, они отличаются принудительной ментальностью (большей зависимостью от внешних побуждающих факторов, чем от внутренних мотивов) и запретительной психологией.

В основе избираемых россиянами моделей поведения лежат не интересы человека как представителя определенной социально-профессиональной или социально-демографической группы, а ориентация на определенную модель жизни.

Наибольшее влияние на результаты деятельности организации оказывают люди с инструментальным, интеллектуальным и целеориентированным типами мотивации. В России сейчас происходит усиление инструментальной мотивации: работник будет работать с отдачей, если посчитает оплату своего труда справедливой. Труд рассматривается им как средство получения благ, позволяющих удовлетворять потребности, находящиеся за рамками сферы труда. Одновременно ослабляется интеллектуальная мотивация.

3.2. Теории трудовой мотивации [24]

В составе группы мотивационных теорий содержательного характера обычно называют теорию А. Маслоу, теорию Д. Макклелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга, а в составе группы процессуальных – теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости и модель Портера–Лоулера.

Графическое представление ***теории Маслоу*** – "пирамида Маслоу" – достаточно широко известна. Современные психологи к пяти уровням потребностей добавляют в качестве самостоятельных потребностей когнитивные (познавательные) и эстетические (в порядке, справедливости, красоте) и помещают их на уровень выше потребностей в уважении, но ниже потребности в самореализации личности (рис. 2).

Рис. 2. Иерархическая пирамида потребностей

По мнению А. Маслоу, путь к осуществлению потенциальных возможностей индивида, т. е. к самореализации, лежит через последовательное удовлетворение потребностей более низкого уровня. Потребность определяет мотивы поведения. Например, поведение человека, мотивируемого на втором уровне, т. е. на уровне обеспечения безопасности, при выборе места работы, будет определяться степенью гарантированности длительной занятости, возможностями личного страхования и формирования индивидуального пенсионного фонда. Субъект, мотивы поведения которого определяются потребностями третьего уровня, будет

стремиться завоевать авторитет и уважение окружающих достижениями, которые одобряются в данной группе, коллективе.

Хотя типология потребностей в этой модели используется давно и до сих пор применима, модель нельзя считать абсолютной, она не отражает национальные и индивидуальные особенности человека, неповторимость его жизненного пути и динамичный характер диспозиции мотивов (истинный творец игнорирует потребности нижнего уровня, стремясь только и сразу к самореализации).

Самореализация (можно встретить аналогичные по смыслу понятия “самоактуализация”, “самовыражение”) выступает в форме художественного творчества, общения, труда, любви и т. п. Человек, достигший уровня самореализации, не отягощен мелкими пороками, имеет высокую самооценку без зазнайства, легко и открыто принимает других людей и природу, не зависит от условностей, прост, с чувством юмора, склонен к переживанию вдохновения.

Некоторые психологи считают, что на содержание и расположение потребностей человека влияет понимание им смысла своей жизни. Если удалось выяснить актуальные потребности работника, можно разработать систему эффективного стимулирования его поведения, предложив в качестве стимула удовлетворение потребности, например, участие в пенсионном фонде, публичное признание заслуг, право участия в престижном клубе и т. п.

В *теории Макклелланда* интересна справедливая для американского общества идея о наиболее желательном (среди трех определяющих поведение стремлений – быть причастным к деятельности организации или группы, стремления к власти, стремления к успеху) мотиве поведения – стремлении к успеху. Задача при этом заключается в увязке общей направленности работника на успех с достижением успеха в процессе достижения целей данной корпорации.

Модель поведения Герцберга рассматривает два фактора – гигиенические (факторы внешней среды) и мотивации, связанные с характером и сущностью работы; их наличие повышает удовлетворенность трудом и мотивирует повышение эффективности труда. По-видимому, эта модель характерна для развитого демократического общества с высоким уровнем производства и удовлетворенности первичных витальных потребностей. Таким обществом могут считаться, в частности, сегодняшние США. Исследования американских психологов свидетельствуют, что у современного американца физиологические потребности удовлетворены на 90 %,

потребность в безопасности – на 70, в уважении – на 40, в самоактуализации – на 15 %. В этих условиях, по мнению Ф. Герцберга и его последователей, факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, все виды и формы вознаграждения и социально-психологический климат воспринимаются только как естественный “гигиенический” фон, способствующий повышению удовлетворенности трудом, но они не способны при увеличении их качественных и количественных параметров вызвать повышение производительности труда. Однако ухудшение их параметров, по сравнению с привычным достаточно высоким уровнем, приводит к снижению отдачи работников. По-настоящему же способны вызвать рост отдачи такие мотиваторы, как достижение успеха, возможность продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и вероятность творческого и делового роста. Современные авторы называют эти условия “главными мотиваторами” и выделяют три их группы: личное развитие, чувство причастности, интерес-вызов.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга – теория мотивации, основанная на потребности, – приводится в табл. 4.

Таблица 4

Модель мотивации Герцберга

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Политика фирмы и администрации. Условия работы. Оплата труда. Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными. Степень непосредственного контроля за работой	Успех. Продвижение по службе. Признание и одобрение результатов работы. Высокая степень ответственности. Возможности творческого и делового роста

Теория Ф. Герцберга известна и популярна на Западе с 1959 г. Обратим внимание на место, которое отведено заработку: по мнению Герцберга, заработок не является мотивирующим фактором. Так или иначе, но желание предпринимателя получить неординарные результаты предполагает неординарную работу с людьми, в том числе по выявлению актуальных мотиваций и поиску путей их удовлетворения. Условия нормального конкурентного и честного рынка требуют от персонала именно неординарных результатов, чтобы фирма могла выстоять и развиваться.

Приведем еще несколько определений свойств и качеств личности, влияющих на ее поведение, восприятие и оценку

окружающей действительности и собственных поступков.

Направленность личности на те или иные ценности характеризует ее ценностные ориентации, общие ориентиры поведения.

Ценности – это представление субъекта (общества, класса, группы, человека) о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей.

Различают *ценности – цели,* или терминальные ценности, и *ценности – средства,* или инструментальные ценности.

Особая индивидуальность личности проявляется и в уникальности диспозиции и набора ценностных ориентаций, а поскольку эти категории носят абстрактный характер (мудрость, здоровье, интересная работа, свобода, счастье и т. п.), то и содержание, вкладываемое индивидом в каждое понятие, индивидуально. Недостаточно узнать структуру ценностных ориентаций личности, надо понять и содержание, которое он вкладывает в каждое понятие. Уникальность жизненного пути человека, его социализации приводит к различным результатам в части ценностных ориентаций: несмотря на типовое образование и воспитание, осуществляемое единым субъектом – государством, мы, к счастью, остались уникальными.

Отец общей теории систем Л. фон Берталанфи вывел философскую символическую теорию ценностей. Во-первых, он отмечает символический, неконкретный характер человеческих ценностей: это продукт психической деятельности, не имеющий материальной формы, сохраняющийся и действующий в сознании людей, влияющий на их поведение, передаваемый из поколения в поколение именно как ценность, от которой зависит существование рода человеческого. Во-вторых, в своей жизни человек соприкасается с представлениями других людей об этих ценностях, что-то ему кажется убедительным, достойным ассимиляции, включения в структуру собственной личности, а что-то – неприемлемым либо достойным модификации. Этот психический процесс, работа души над ценностями человечества, общества, общности вплоть до семьи, других личностей приводит к формированию своей собственной нравственной и ценностной структуры, через призму которой человек воспринимает окружающий мир и самого себя. Этот процесс динамичный и никогда не прекращается, поэтому исследование ценностных ориентаций не может быть одномоментным и прошлые выводы не могут считаться адекватными текущему моменту. Получив представление о ценностных ориентациях работника (что само по себе уже представляет сложнейшую проблему), можно решать вопрос о доверии к нему. Контроль, тем не менее, должен

оставаться, а исследование ценностных ориентаций – повторяться.

Данные рассуждения применимы и к другим свойствам и качествам личности, которые влияют на поведение человека в трудовой сфере и которые следует, по крайней мере, принимать во внимание и постоянно изучать: к темпераменту, характеру, воле, особенностям организации ума и мышления, речи, настроению, эмоциональной сфере, способностям и склонностям, задаткам и многому другому, что изучает психология. Нельзя также ни в коем случае игнорировать влияние других людей, группы, поскольку в этом случае приходится иметь дело уже не с одним, а с несколькими субъектами, с несколькими системами, находящимися во взаимодействии, и задача выявления факторов поведения и его прогнозирования существенно усложняется.

Теория ожиданий Врума определяет мотивацию, точнее, ее интенсивность, как функцию совместного действия таких условий, как ожидание того, что усилия приведут к желаемым результатам; ожидание того, что результаты повлекут за собой определенное вознаграждение; ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность для работника (рис. 3).

Ожидаемая ценность вознаграждения (Ц)
Ожидание того, что результаты повлекут за собой определенное вознаграждение (В)
Мотивация (М)
М = Р × В × Ц
Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты (Р)

Рис. 3. Модель мотивации ожиданий по В. Вруму[25]

Теория справедливости указывает на субъективность восприятия вознаграждения, причем значительную роль при оценке вознаграждения играет его соотнесение с вознаграждением других лиц, выполняющих аналогичную работу. По-видимому, отсюда можно вывести оправдание “уравниловки” либо принципа выдачи вознаграждения в запечатанных конвертах.

Сложная для практической реализации ***модель мотивации Портера–Лоулера*** объединяет подходы В. Врума и теории справедливости и увязывает в единую систему мотивации, включая усилия работника, его способности, результаты труда, вознаграждение, удовлетворение от работы и вознаграждения, субъективность в восприятии этих факторов.

При практической реализации подходов процессуальных теорий в производственной среде рекомендуется разрабатывать прогнозы значений факторов мотивации для работника перед выдачей ему задания, рассчитывать ожидаемый уровень мотивации и сравнивать реальные результаты с прогнозом, с тем чтобы повышать его вероятность.

В частности, перед выдачей задания менеджеру рекомендуется заполнить “Бланк для оценки мотивации работника”, в котором следует дать экспертную оценку отношению работника к ожидаемым результатам, их значимости, оценить вероятность успешного завершения работы (по мнению работника) и ценность вознаграждения. Фактически руководителю предлагается встать на позицию работника, взглянуть на задание его глазами и оценить уровень мотивации к выполнению задания.

По завершении работы предлагается проанализировать верность прогноза и продумать меры по усилению мотивации и повышению вероятности ее прогноза.

Сами авторы данного подхода представляют сложность его реализации и некоторый идеализм своего предложения. Но поскольку нормальный современный руководитель при выдаче задания пусть интуитивно, но решает задачи мотивирования работника и стимулирования нужного поведения, попытки смоделировать, формализовать этот процесс, глубже узнать внутренний мир своих сотрудников, попытаться взглянуть на задание глазами самого работника представляются исключительно плодотворными.

Известны две теории, относящиеся к категории трудовых, связанных с содержанием труда, выполняемыми функциями. Эти теории определяют ряд общих признаков труда, способствующих повышению интереса к самому процессу труда, стимулированию трудом и его содержанием. Речь идет о теории обогащения труда и теории характеристик работ.

Теория обогащения труда рекомендует обеспечить в каждой работе наличие, как минимум, шести факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность:

1) ответственности работника за производительность труда;

2) осознания работником важности и необходимости выполняемой работы;

3) возможности самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля над ресурсами;

4) наличия обратной связи, возможности получения информации о результатах работы;

5) возможности профессионального роста, приобретения

нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);

6) возможности работника влиять на условия труда.

Теория характеристик работ предполагает, что: вероятность позитивного психологического состояния у индивида повышается при наличии пяти существенных аспектов работы:

1) разнообразия;
2) законченности;
3) значимости;
4) самостоятельности;
5) обратной связи.

В США разработаны методы выявления реакции работника на различные компоненты работы с использованием методов самоотчета, анализа трудовых установок. На основании оценки характеристик работы работником и другими экспертами вычисляется показатель мотивационного потенциала, значение которого тем выше, чем привлекательнее работа, чем большее удовлетворение она приносит работнику. Низкие значения этого показателя говорят о необходимости перепроектировать работы.

Эти вещи, по сути, находятся в пределах компетентности каждого руководителя, они связаны с грамотной, гуманистической, индивидуализированной организацией труда. При выполнении рутинной работы, не содержащей всех необходимых элементов привлекательности или не соответствующей профессионализму, склонностям, задаткам работника, на первое место выходит требование применить теории мотивации, рассмотренные выше.

Исходя из доказанного факта, что удовлетворенность содержанием труда повышает производительность и результаты, современные американские ученые исследуют трудовые установки (отношение к труду), используя следующие методы:

• определение дескриптивного (описательного) индекса работы;
• определение индекса организационных решений;
• Миннесотский вопросник об удовлетворенности;
• шкалу удовлетворенности работой;
• метод субъективного анализа работ и другие.

К примеру, исследуются самоотчеты работников, представляемые в форме “Диагностической оценки работы” и “Перечня аспектов работы”, как проявление реакции на характеристики работы (по соответствующей теории). Специальные методы исследования позволяют получить количественное выражение параметров работы, таких как требуемое разнообразие навыков, законченность работы, ее

значимость, самостоятельность и ответственность в сочетании с определенной свободой в выборе методов выполнения работы, наличием обратной связи для получения оценки результатов усилий. Полученные данные используются для расчета *показателя мотивационного потенциала* работы (ПМП).

Согласно господствовавшей в СССР идеологии, труд считался процессом сознательной целесообразной деятельности человека, воздействия его на предметы природы с целью создания материальных и духовных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей.

Современные социологи пользуются термином **“экономическая деятельность”**, включая в ее состав следующие виды, типы деятельности:

- предпринимательство;
- организацию, управление, контроль;
- интеллектуальное обслуживание экономики;
- наемный труд;
- потребительство;
- деятельность в сельском хозяйстве.

Механизмы мотивирования, реализуемые на уровне “общество – государство”, государственной политики, по Ю. Леваде, следующие:

1. Традиционные механизмы, ориентированные на воспроизводство немногих исторически заданных образцов поведения. Они имеют сакральный оттенок, консервативны, антиэффективны в ситуации развития экономики.

2. Этические мотивационные механизмы, основанные на отношении к делу как к долгу перед Богом, обществом, предками и т. п. Эти механизмы действенны в определенные периоды, например, в годы войны, но не могут долго работать эффективно в условиях обычной жизни (протестантская этика на Западе, энтузиазм в годы Великой Отечественной войны).

3. Директивные механизмы, основанные на иерархическом разделении управленческих функций сверху вниз и на столь же иерархическом разделении дисциплины и исполнительности снизу вверх. Роль этих механизмов различна в разных сферах деятельности: они находятся в *ядре мотивации* у военных, у бюрократов и на *периферии мотивации* – у многих других.

4. Корпоративные механизмы связаны с привязанностью к коллективу, группе, организации; проявляются солидарность, ответственность, но могут проявиться и круговая порука, групповой эгоизм.

5. Собственно экономические мотивационные механизмы предполагают формирование активности и заинтересованности у

субъектов экономической деятельности. Здесь наблюдается большое разнообразие и элементов механизмов, и факторов, действующих на мотивацию, сказываются специфика и индивидуальность социальных групп субъектов, личностей и ситуаций.

Теория "поля" [26] – психологическое направление, автор которого К. Левин. Под полем понимаются организационная культура, социальная среда обитания индивида, которая складывается из множества взаимосвязанных факторов и в конечном итоге формирует его отношение к производству, людям, потреблению, творчеству, карьере и т. д. Теория поля возникла из объяснительной модели, отработанной на процессе восприятия. Левин распространил исходные установки на объяснение мотивации действий и социальное поведение. Он считал, что в основе поведения лежит сила, которая имеет направление и может быть представлена вектором. Особое значение Левин придавал когнитивной силе, которая переструктурируется в ходе реализации поведения.

Теория поля занимается изучением этапа мотивационного механизма "стимул – цель", того, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия (поле) стимулируют трудовую деятельность работника и определяют цели, которые он ставит перед собой.

Изменяя параметры поля, мы тем самым оказываем глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивационную сферу.

Работа на предприятии с высокой организационной культурой уже сама по себе является мощным мотиватором для человека, удовлетворяя потребности в уважении, признании, причастности, успехе, творчестве, сотрудничестве.

Типология мотивации субъекта деятельности по Лапыгину–Эйдельману такова:

1. Инструментальный тип мотивации – отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда.

2. Целеориентированный тип – ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса.

3. Коллективистский тип – побудительная сила к трудовой деятельности – стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, общению.

4. Интеллектуальный тип мотивации – ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться.

5. Комфортно-ориентированный тип – ориентация на относительно комфортные условия труда.

Для субъекта (личности, группы) побудительными мотивами к действию могут выступать одновременно и потребности, и интересы, и ценности, а их сочетание для субъекта уникально. *Мотивационное ядро* относительно устойчиво, но динамично, ранги элементов ядра меняются под воздействием массы причин, поэтому, даже изучив мотивацию субъекта, нельзя считать его действия абсолютно предсказуемыми: зачастую сказывается действие мотивационной периферии.

Для определения места мотивационного потенциала страны и отдельных организаций в деле обеспечения экономического развития следует рассмотреть систему факторов этого развития.

Экономическое развитие страны обеспечивает ряд условий:

• производительные силы общества, состоящие из накопленного производственного потенциала (овеществленного прошлого труда) и природных ресурсов;

• человеческий фактор производства, или ***социальные ресурсы***, состоящие из ресурсов объективного и субъективного характера.

Социальные объективные ресурсы – это демографический потенциал, санитарный потенциал (уровень совокупного физического и психического здоровья людей), образовательный потенциал.

Социальные субъективные ресурсы развития экономики – это моральные и мотивационные ресурсы, или потенциал.

Моральный потенциал развития экономики включает:

– представления о социальной справедливости процессов распределения;

– допустимые пределы имущественной дифференциации;

– престиж различных сфер деятельности, особенно таких, как торговля, финансы, услуги, профессиональное обучение;

– необходимую меру соблюдения социальных норм;

– уважение к различным формам собственности;

– уровень и содержание патерналистских ожиданий.

По сути, это условия, обеспечивающие развитие или замедление экономических реформ. Все эти факторы обладают значительной инерцией; пределы приемлемости отдельных параметров различны у разных субъектов.

Мотивационный социальный ресурс меняется в связи с изменениями форм собственности, которые вызывают изменения в составе субъектов экономической деятельности (появились собственники, наемные работники на службе у индивидуальных и коллективных собственников и др.), в сущности факторов

мотивации субъектов экономической деятельности (управленцы раньше ориентировались на удовлетворение ожиданий должностного лица, назначившего их на должность, а теперь все больше должны обеспечивать реальный рост прибыли для собственника) и в структуре мотивации работников.

Из всей совокупности факторов экономического развития сейчас могут быть реально использованы, развиты субъективные социальные ресурсы, особенно мотивационные. Это не означает, что они наиболее просты и доступны: по-видимому, имеется определенный научный задел в области исследования мотивации еще со времен СССР; есть современные исследования, хотя и недостаточные; сохранились научные кадры и институты; разработаны предложения, методология.

Очень важно то обстоятельство, что управление мотивацией реально осуществимо уже сейчас на уровне организации, доступно любому управленцу (конечно, при наличии желания и понимании ее важности для выживаемости организации).

Исследования 1950–70-х гг. указали на ослабление трудовой мотивации в государственном секторе как на одну из причин застоя, а в 1980-е гг. произошел “обвал” мотивации к труду и экономический крах системы. Изменения в экономике страны, в общественно-экономической формации в период перестройки не привели к ожидаемым результатам, поскольку мотивация экономического поведения изменялась не так, как ожидали инициаторы обновления, достойного анализа и прогноза поведения субъектов экономической деятельности сделано не было, хотя научные социологические школы, институты, ученые были к этому готовы.

Сама по себе проблема задействования мотивационного потенциала исключительно сложна, как сложны и общество, и субъекты экономической деятельности.

Вот некоторые факторы, затрудняющие использование мотивационных ресурсов в нашей стране даже в условиях стабилизации экономики:

• дешевизна рабочей силы, низкий удельный вес ее стоимости в себестоимости продукции. Мотивация трудового поведения через социально-психологические факторы, обоснованная Д. Э. Мейо, начала применяться только четверть века спустя, когда стоимость живого труда стала сравнима с ценностью материальных факторов;

• эклектичность российской промышленности, когда ее секторы представляют одновременно и прединдустриальный, и индустриальный, и постиндустриальный этап развития, в каждом из них действуют свои наборы мотиваторов. Так, в

постиндустриальном секторе более действенны мотиваторы, связанные с содержанием труда, с материальным стимулированием на основе внутренней инструментальной мотивации, но неэффективны методы принудительного мотивирования. В индустриальном и прединдустриальном секторе (ручная погрузка, штамповка), где труд монотонный, операции простые, требуются эффективное стимулирование, жесткий контроль, так как интересы работников объективно лежат вне сферы труда. В этих секторах нужен особый тип работника, со своей структурой мотивации, разной реакцией на разные типы внешнего мотивирования (стимулирования);

• социокультурные факторы – ограниченность структуры потребностей, непрофессионализм менеджмента, пережитки тоталитарного государственного мышления времен системоцентристского государства и т. п.

Различная мотивация работников приводит их в разные организации: с коллективно-долевой, с частной или с государственной формой собственности. Для наиболее творческой, продуктивной части работников еще во времена застоя определяющим фактором отношения к труду, повышения отдачи было, как показывали результаты исследований, содержание труда.

Исследования Ю. Н. Лапыгина и Я. Л. Эйдельмана[27] позволили дать анализ мотивации собственников, наемных руководителей предприятий, наемных работников, рассмотреть роль таких социокультурных факторов, как религия, коллективизм, патернализм государства, стереотипы социальной справедливости и др., дать ряд принципиальных обоснованных предложений по использованию мотивационного потенциала общества, обеспечению соответствия между предпринимательской мотивацией (этот вид мотивации – опора развития экономики) и мотивацией управленцев и наемных работников. Доказаны бесперспективность ориентации на возрождение дореволюционной российской экономической системы как основы неэффективной традиционной мотивации, необходимость опираться на анализ социокультурного фона, расширять социальную базу реформ. В частности, показано, что мотивация предпринимателей на Западе до сих пор имеет структуру, близкую к структуре потребностей Маслоу. Мотивация отечественных предпринимателей в основном – стремление к достижению делового успеха, обеспечению материального благополучия.

Тенденции мотивации наемных работников, выявленные Лапыгиным и Эйдельманом, таковы:

• тенденции к изменению мотивации разных видов невелики. Этот вывод, возможно, объясняется спецификой выборки, в состав которой входили в основном работники государственных предприятий Владимирской области. Кроме того, процесс изменения мотивации идет стихийно, не регулируется даже на уровне предприятия, поэтому так замедлен;

• патерналистские ожидания благ от организации (лучших условий труда, жилья и т. п.) имеют небольшую тенденцию к росту, что, казалось бы, не соответствует переходу к рынку, но может быть объяснено полным отсутствием возможности получить эти блага за пределами предприятия, из других источников;

• ориентация на коллектив, коллективистский вид мотивации ослабевает.

(Эти два вида мотивации авторы исследования относят, по аналогии с теорией мотивации Ф. Герцберга, к условиям деятельности, ухудшение которых приводит к попыткам изменить место работы, а улучшение не приводит к адекватному росту производительности труда.)

Тенденции реальных мотиваторов таковы:

• действие интеллектуального вида мотивации – стремление к интересной работе – ослабевает;

• стремление к получению большего заработка для тех, кто больше работает, обнаруживает тенденцию к росту;

• желание проявить инициативу и предприимчивость (стремление к успеху предпринимательского типа) обнаруживает тенденцию к ослаблению, особенно у рабочих;

• возможность честным трудом заслужить уважение и доверие (стремление к успеху социалистического типа) мотивирует достаточно стабильно, т. е. названа в качестве мотиватора примерно тем же количеством респондентов, что и во времена развитого социализма.

Единственная положительная тенденция, явно обнаружившая себя в процессе исследования, – это ослабление ориентации на уравниловку. Еще раз подчеркнем, что исследование показало связь уровня производства, а значит, и уровня и качества рабочей силы, с мотивацией: для постиндустриального сектора мотивация содержанием труда и материальная более характерны, чем для прединдустриального и индустриального секторов, которые требуют большего стимулирования и контроля и где интересы работников объективно находятся за пределами места работы.

Исследование отношений к труду рабочей молодежи крупного индустриального центра, проведенное в 1990-х гг. коллективом Лаборатории социологических исследований при

философском факультете Санкт-Петербургского государственного университета, имело следующие результаты:

– идейные мотивы трудовой деятельности дают весьма высокий эффект в реальных показателях работы и трудовой инициативы во всех профессиональных группах, т. е. не техника и технология производства, а в первую очередь социальные условия определяют общественную сущность отношения рабочего к своему труду;

– размер заработка и материальная заинтересованность в более широком смысле выступают не в качестве некоторого самостоятельного фактора, а как фактор вторичного порядка, подчиненный функциональному содержанию труда. Однако лишь при условии высокого содержания самого труда материальное стимулирование является эффективным средством формирования отношения к труду как к потребности личности;

– завышенные по отношению к реальным возможностям осуществления ценностные ориентации личности создают столь же неблагоприятные условия для формирования моральных стимулов трудовой деятельности, как и заниженные, ограниченные узкими интересами и потребностями личности.

В целом исследователи Лаборатории социологических исследований заключили, что система наиболее значимых мотивов трудовой деятельности оптимизируется в двух направлениях:

1) в отношении общих социальных условий, которые предопределяют содержание и состав элементов, входящих в мотивационное “ядро” (идейные мотивы, содержание труда, размер заработной платы, возможности повышения квалификации или продвижения по службе);

2) в отношении функционального содержания труда, которое детерминирует порядок, соподчиненность, иерархию мотивов, составляющих “ядро” структуры[28].

Рекомендации эффективного использования теорий мотивации в практике управления:

1) изучайте индивидуальные потребности работников;

2) ясно формулируйте цели и ожидания;

3) вырабатывайте цели, позволяющие наиболее полно использовать потенциал исполнителей;

4) ставьте требующие напряжения сил и ответственности, но реально выполнимые задачи;

5) обсуждайте задачи и возможности их выполнения совместно с исполнителями;

6) обеспечивайте обратную связь в процессе работы и после ее завершения;

7) поощряйте трудовые достижения работников с учетом их ожиданий;

8) стимулируйте личный и профессиональный рост работников;

9) придерживайтесь принципов равенства и справедливости при оценке эффективности работы и поощрении;

10) создавайте атмосферу открытости и взаимопонимания[29].

Примеры успешного использования вышеобозначенных принципов в практике менеджмента:

• управление по целям;

• участие в управлении;

• компенсационная политика;

• гибкие формы предоставления льгот;

• гибкие формы занятости;

• содержательность труда.

Одна из популярных форм современного управления людьми – MBO – Management by Objectivies (управление по целям). Для классической системы MBO характерны четыре основных составляющих:

1) перед работником должны быть поставлены четкие и конкретные задачи;

2) работник должен принимать непосредственное участие в выработке таких целей, обсуждая условия, необходимые для их выполнения, со своим руководителем;

3) постоянная обратная связь между руководителем и подчиненными, оценка промежуточных этапов выполнения необходимы для успешного взаимодействия и своевременного выполнения работы;

4) время, предусмотренное для выполнения задач, должно быть четко ограничено.

Особое значение в рамках MBO придается постановке конкретных целей и задач. Для этих целей широко используется принцип SMART, в соответствии с которым цель должна быть:

• четко сформулированной – Specific;

• по возможности измеримой (желательно в количественных показателях – Measurable);

• согласованной – Agreed;

• ориентированной на результат – Realistic;

• ограниченной сроками – Timed.

Цель должна быть достаточно сложной и интересной для работника и значимой для организации. Необходимо продемонстрировать работнику зависимость результатов работы организации от его личного трудового вклада и выполнения поставленных целей. В рамках MBO предлагается ограничиться 3–

6 ключевыми задачами (не более 500 слов для характеристики стандартов исполнения)[30].

Одним из ярких показателей успешности менеджмента и всей организации является **самомотивирование сотрудников** – их способность во многих сложных и ответственных ситуациях длительное время обходиться без внешнего положительного подкрепления. Часто для таких людей главным стимулом является самореализация, соответствующая их “карте мотиваторов”, которая означает свой для каждого человека набор личных приоритетов. С одной стороны, это может быть удобно руководителю: ему не надо прикладывать значительных усилий для дополнительного мотивирования; но с другой – сотрудник часто становится плохо управляемым, особенно при частичной или полной потере интереса к работе, он легко покидает компанию в ситуации, когда самореализация становится невозможной.

Существуют некоторые управленческие приемы, способствующие развитию навыков самомотивирования у сотрудника таким образом, что они будут играть в его жизни положительную роль.

Например, ***рефрейминг*** – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная (“стремление”) или негативная (“избегание”), – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

Рефрейминг может строиться по нескольким принципам:

– позитивное переформулирование сообщений: “Мы даем тебе дополнительный проект, чтобы ты мог проявить себя и доказать свою способность к дальнейшему росту” (вместо: “Ты получаешь дополнительную нагрузку за те же деньги”);

– выявление преимуществ любой ситуации или каждого качества человека, использование в формулировках слова “зато”: “Он медлителен, зато тщательно все проверяет и не допускает ошибок”;

– постановка факта или ситуации в выгодный для сравнения ряд: “Наш отдел загружен гораздо меньше, чем бухгалтерия”, “Ты сейчас делаешь эту работу быстрее, чем три месяца назад”;

– использование контрастов со словом “или”: “Лучше, если я пообещаю тебе необходимые средства или скажу о реальных ресурсах, которые могу гарантировать”.

Использование рефрейминга ни в коем случае не подразумевает обмана: все факты, характеризующие иную сторону события, явления или качества человека, обязательно должны соответствовать действительности. Желательно, чтобы руководители, рекомендуя этот прием сотрудникам, показывали также его преимущества для самомотивирования.

Практика показывает, что люди, которые регулярно используют его, значительно более удовлетворены и счастливы, причем не только на работе, но и в личной жизни.

“Problem solver” (в переводе с английского – “решатель проблем”) – это понятие, означающее человека, который из многих различных вариантов действий выбирает именно тот, который приводит к успешному решению стоящей перед ним задачи. К сожалению, некоторые люди предпочитают создавать видимость действий, избегать проблем или конфликтов;

в критической ситуации они начинают паниковать или перекладывать ответственность на других. Но из любой тупиковой ситуации всегда можно найти выход. Склонность человека к самостоятельному, активному и ответственному решению проблем – одно из важнейших качеств, необходимых в бизнесе, которое позволяет руководителю в высокой степени оказывать доверие подчиненному. Это свойство личности дополнительно мотивирует самого сотрудника.

Чтобы сформировать успешную модель поведения, руководитель в процессе управления и мотивирования может предпринять следующие действия:

– делегировать подчиненным полномочия и ответственность и контролировать их дальнейшую деятельность;

– привить работникам необходимые навыки решения в сложных и конфликтных ситуациях;

– зная мотивы каждого сотрудника, “привязать” самостоятельное решение возникающих проблем к одному или нескольким из них. Например, для человека стимулом является похвала, следовательно, руководителю больше всего нужно одобрять действия сотрудника именно тогда, когда он берет на себя инициативу в решении проблемы. Если мотиватор – результат, то желательно связывать его достижение с поиском выхода из сложной ситуации; если интерес – то показать, насколько занимателен и вариативен путь выхода из конфликтов и принятия решений по преодолению проблем;

– составить алгоритм действий: при возникновении сложной

ситуации сообщить о ней руководителю, предложить варианты выхода из нее, проанализировать вероятность успеха каждого из них и только после этого узнать мнение руководителя. Такой подход приучает сотрудников к самостоятельности и формирует чувство ответственности за результат своих действий. Кроме того, он дает им абсолютно необходимый в бизнесе навык – решать проблемы, а не избегать их.

При разрешении тяжелых ситуаций главной установкой, руководством к действию должна быть “обращенность к будущему”. Нет смысла задаваться вопросом, касающимся прошлого:

“Кто виноват?”. Гораздо важнее и продуктивнее спрашивать себя: “Что делать?”. Одна из типичных ошибок людей, находящихся в сложном положении, – длительный анализ прошлого. Однако оно необратимо и при “зависании” в нем, у человека возникает ощущение безысходности, невозможности реально что-то изменить в лучшую сторону. Прошлое должно интересовать ровно настолько, насколько оно может повлиять на будущее: важно не искать причину неправильных действий сотрудника и осуждать его за это, а направлять все усилия на анализ и улучшение ситуации, на формирование таких обстоятельств, при которых повторение ошибки будет невозможным[31].

3.3. Мотивация лояльности персонала

Деньги являются универсальным средством мотивационного генерализованного подкрепления, поскольку за них можно приобрести почти все. Генерализованное подкрепление (а к нему относятся внимание, похвала, оценка и проч.) является исключительно эффективным средством изменения и контроля деятельности людей, поскольку сочетается с огромным количеством предметов и явлений. Деньги – это условное подкрепление, поскольку их ценность обретается в процессе научения: для младенца или животного это не подкрепление[32].

По справедливому мнению современных специалистов в области мотивации, в частности Т. О. и В. Г. Соломанидиных, деньги привлекательным инструментом мотивации делает следующее:

1. Ненасыщаемость. Денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться.

2. С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее. Это рождает чувство защищенности и уверенности в будущем, удовлетворяет потребность в безопасности.

3. Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени, что делает их универсальным мотивационным средством.

4. В отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены: они служат критерием или мерой сравнения с другими людьми.

5. Деньги в форме призов, надбавок или премий могут служить средством выражения признания и благодарности.

6. Откладывание и экономия денег – самый удачный способ накопления богатства.

Существуют три уровня развития личных потребностей: удовлетворяемый, действительный и абсолютный.

Удовлетворяемые потребности – это те, которые материализовались на данном этапе, осознались человеком в качестве необходимости и реально являются или могут стать предметом его потребления. Наряду с удовлетворяемой частью в системе потребностей присутствует доля полностью или частично *неудовлетворяемых потребностей*. Они также осознаны в качестве необходимости, но не могут быть удовлетворены обществом и выступают как дополнительные запросы, сформировавшиеся на базе перспективных, а не текущих возможностей производства. У наиболее активных в трудовом процессе работников

неудовлетворяемая часть потребностей в общей системе относительно меньше той, которая формируется у менее активных.

Совокупность удовлетворяемых и неудовлетворяемых потребностей образует ***действительные потребности работника***. Их движение имеет направленный характер и идет в сторону развития **абсолютных потребностей,** которые являются высшей ступенью в системе уровней развития потребностей человека. Они составляют совокупность действительной потребности работника и неудовлетворяемой части тех потребностей, которые осознаются и формируются на основе мировых (практически неудовлетворяемых) образцов, которые могут стать реальным предметом потребления при одном из двух условий: развитии национальной экономики либо развитии внешней торговли. Абсолютные потребности являются вечным ориентиром в жизни человека.

Для каждого человека предельная максимальная величина потребности в деньгах определяется уровнем развития его действительных потребностей. Минимальная величина потребности в деньгах определяется способностью человека к труду.

Если по горизонтали откладывать размер удельного вознаграждения С (оплату труда на единицу трудовых усилий), а по вертикали – соответствующую выработку Р, то зависимость будет иметь вид участка синусоиды, которая называется *кривой стимулирования* (рис. 4).

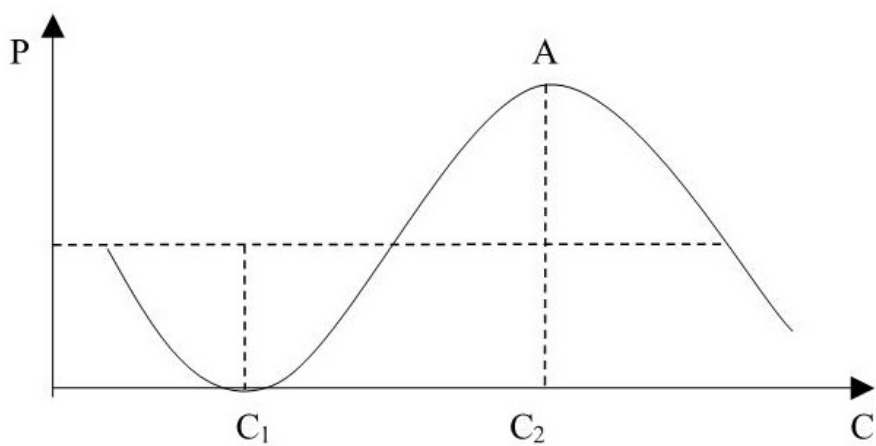

Рис. 4. Кривая стимулирования персонала организации[33]

Практика показывает, что в определенном диапазоне удельного вознаграждения (участок C_1, C_2) в ответ на его

повышение работник увеличивает выработку, т. е. существует прямая зависимость между ними. При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее точки C_2), когда работник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему росту заработной платы. Этот предел – уровень действительных потребностей работника.

Значительное снижение удельного вознаграждения (левее точки C_1) вынуждает работников увеличивать выработку ради обеспечения минимального размера заработка. Однако также снижение ведет к существенному росту текучести кадров.

Кривая стимулирования является отражением ***закона Йеркса–Додсона*** о зависимости качества (производительности) выполнения от интенсивности (уровня мотивации): вследствие увеличения интенсивности мотивации качество деятельности сначала увеличивается, но после прохождения точки наиболее высоких показателей успешности деятельности (оптимума мотивации, точки А) постепенно уменьшается[34].

Оптимум мотивации – уровень мотивации, при котором деятельность выполняется максимально успешно. Оптимум мотивации свой для каждого вида деятельности и для каждого работника. Максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации.

Наиболее эффективный путь, используемый рядом организаций для оптимального мотивирования своих работников, – сделать заработок величиной переменной и тесно связанной с конечным результатом. Заработная плата работника может быть разделена на три части.

Одна часть выплачивается гарантированно в соответствии с тарифно-квалификационной сеткой, определяющей оклад работника, выполняющего определенные должностные обязанности. Это величина постоянная.

Вторая часть также является гарантированной, но ежегодно автоматически регулируется, так как включает надбавки за выслугу лет, непрерывный стаж работы на одном предприятии, инфляционные компенсации.

Третья часть – переменная компонента заработной платы, выплата которой не гарантирована. Это реально заслуженная часть заработка. При этом размер ее должен быть существенным для реального выполнения стимулирующей функции.

Ежемесячные выплаты являются более мощным контролирующим и стимулирующим средством, однако требуют и больше затрат по учету расходов предназначенных к оплате сумм. Не следует наказывать работника лишением выплат, если его в чем-то подвели представители других подразделений и это

сказалось на результатах его работы. Даже в неблагоприятные годы выдающиеся результаты сотрудников должны быть непременным основанием для получения премии[35].

Механизм, увязывающий денежное вознаграждение сотрудника с его компетенциями, позволяет наиболее удачно сочетать рост продуктивности деятельности работника с достижением оптимума его мотивации, поскольку учитывает и особенности данного вида деятельности (через требуемые компетенции), и особенности самого работника (через сравнение его способностей и компетенций с требуемым уровнем).

С ростом материального благосостояния и уровня образования, с возрастом роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, несколько уменьшается. Считается, что в странах Запада и США для человека, имеющего годовой доход более 50 тыс. долл., значение денежного мотивирования снижается.

Наиболее серьезным недостатком использования денег в качестве мотивационного средства является разрушение внутренней содержательной мотивированности деятельности человека. В начале любой деятельности человека привлекают сам характер этой деятельности, ощущение мышечной или интеллектуальной нагрузки, увлечение профессией. В результате постоянного материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности к деньгам. Деньги подрывают интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя тем самым всю мотивационную структур личности. Становится важно не то, что ты делаешь, а то, сколько ты за это получаешь.

Денежная мотивация имеет порог “чувствительности”: еще Ф. Тэйлор в конце XIX в. показал, что размер премии должен составлять не менее 30 % основной заработной платы, иначе она теряет свою стимулирующую силу[36].

3.4. Социотехническое проектирование рабочих мест

Удовлетворенность трудом характеризует общее расположение человека к своей работе, позитивное эмоциональное состояние, которое исходит из оценки своей работы или опыта работы. Удовлетворенность трудом является результатом восприятия самим работником того, насколько эффективно его работа обеспечивает удовлетворение важных субъективных потребностей. При высокой удовлетворенности трудом текучесть кадров снижается, работники обладают лучшим нравственным и физическим здоровьем.

По современным оценкам, существует положительная взаимосвязь удовлетворенности и производительности труда. В целом коэффициент корреляции – 0,14, но эта взаимосвязь становится более выраженной, если работника не вынуждают прикладывать трудовые усилия или не контролируют постоянно, а предоставляют ему свободу действия и принятия решений. Коэффициент возрастает для высококвалифицированных специалистов и управляющих при продвижении от простых работ к работам более высокого уровня.

Высокая удовлетворенность присутствует у сотрудников, занимающихся работой, которая интересна для них, где можно проявить инициативу, заслужить уважение, работать в дружном коллективе. Это мужчины и женщины, как правило, молодого возраста, с высшим образованием, высокой оплатой труда, большой потребностью в повышении квалификации, пользующиеся поддержкой руководства.

Идеальная для подчиненных работа должна, как правило, отвечать следующим характеристикам:

– иметь цель, т. е. приводить к определенному результату;

– оцениваться коллегами как важная;

– давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения, т. е. нужна автономия при сохранении установленных пределов;

– обеспечивать обратную связь с непосредственным руководителем, оцениваться в зависимости от эффективности труда;

– приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает субъективное (внутреннее) удовлетворение.

Это достаточно действенный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а также, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы. На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации (модель ***Хекмана–Олдхэма***):

1. *Разнообразие умений и навыков*. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, на которой не используются ценные навыки работников, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

2. *Целостность работы* – понимается завершенность операции как целой и определенной части работы, т. е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом.

3. *Важность работы* – степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

4. *Автономия* характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий.

Уровень автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

5. *Обратная связь*. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу.

6. *Повышение разнообразия умений и навыков*. Если члены коллектива применяют огромное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества. Работникам также необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков, т. е. нужно публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника к усовершенствованию навыков, расширению диапазона его способностей.

7. *Повышение целостности работы*. Объединение нескольких

операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы – от временных до стимулирующих. Однако важно вовремя обновиться и не поручать всю работу одному исполнителю.

8. *Увеличение автономии*. Передача некоторых управленческих функций низшего уровня подчиненным дает эффект концентрации усилий на решении проблем более высокого уровня и оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

3.5. Принципы научения: подкрепление и наказание

Человек, анализируя и оценивая результаты своего труда, причины успехов и неудач, опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации в организации, достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основы опыта, отражающего действия человека, и реакции окружающих на эти действия[37].

Поведенческая реакция человека проявляется в том, что он выбирает, что и как ему делать, и осуществляет конкретные действия, приводящие к конкретному результату. Однако реакция имеет индивидуальный характер, так как отражает различную степень влияния стимулов на поведение различных людей.

Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного отношения. В зависимости от последствий для человека его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо отказа от нее. Закрепление реализованной модели поведения или отказ от нее играет очень важную роль в формировании поведения человека, так как в данном случае происходит трансформация модели поведения человека в желательном для организации направлении. Наличие зависимости между поведением, научением поведению и последствиями для работника делает возможным для организации корректировать и формировать поведение своих членов.

Последствие реализации модели поведения – ***компенсация*** – понимается как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или чего-то не достигает в результате осуществленных им действий.

Компенсация может производиться в различных видах – от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения:

1) *позитивная компенсация* – осуществляется вознаграждение,

приводящее к приятным для человека последствиям. Форма вознаграждения может быть различной. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т. е. человек должен знать, за что он получил поощрение; вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека;

2) *негативная компенсация* – желаемое поведение сразу приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей (например, снятие ранее наложенного на работника взыскания).

При втором типе компенсации, так же, как и при первом, важно, чтобы реакция окружающих или руководства на изменение поведения была по возможности быстрой и, конечно же, носила индивидуальный характер;

3) *наказание* – компенсация наступает как реакция на нежелательное поведение, т. е. человек получает негативные, неприятные для него последствия поведения. Например, за появление на работе в нетрезвом виде он может быть отстранен от работы на несколько дней без оплаты или оштрафован, лишен премии или продвижения по работе и т. п. Задача наказания состоит в том, чтобы устранить нежелательное поведение.

Однако следует иметь в виду, что наказание зачастую приводит к таким косвенным негативным последствиям, как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности. Именно поэтому к наказанию (как способу компенсации с целью научения поведению) руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать возможные побочные негативные проявления;

4) *гашение нежелательного поведения* – прекращается положительное реагирование на какие-то действия, в результате чего через некоторое время они исчезнут. Так, преподаватель, который хочет отучить студентов задавать ему обескураживающие вопросы, может какое-то время игнорировать поднятые студентами руки и тем самым приучить их к тому, что задавать подобные вопросы бесполезно[38].

Выбор типа компенсации и ее конкретной формы играют очень важную роль для успешной трансформации поведения человека в желаемом для организации направлении.

Не менее важную роль играет частота и масштабы компенсаций с целью направленного научения поведению. Здесь возможны два варианта:

1) компенсация после каждого действия человека (*непрерывная*);

2) компенсация, возникающая не после каждого действия (*периодическая*).

При этом следует учитывать, что первый вариант действует эффективнее, когда применяется к новому в организации сотруднику. Второй вариант рекомендуется использовать, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение своего работника.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что общего и в чем различия мотивирования и стимулирования?
2. Как можно измерить мотивацию в организации?
3. Перечислите особенности мотивации в России.
4. Раскройте суть известных вам теорий мотивации.
5. Что такое удовлетворенность трудом и как ее обеспечить.
6. Раскройте принципы подкрепления трудового поведения.

Тема 4. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Факторы группового поведения

Группа людей, команда – основная единица при изучении организационного поведения и управления поведением персонала в организации. Если в организации есть группа, то ее члены:

а) мотивированы присоединиться к группе;

б) воспринимают группу как союз, взаимодействие в команде;

в) дифференцированно участвуют в групповых процессах;

г) достигают соглашения и выявляют разногласия в процессе взаимодействия.

Групповая динамика включает несколько аспектов:

– с нормативной точки зрения – как должна быть организована группа и как ею управлять;

– с психологической точки зрения – каким должен быть набор психотехник или метод (мозговой штурм, группы встреч, группы без лидера и т. д.);

– с точки зрения внутренней природы – каковы структура, происходящие в группе процессы, формирование групп, особенности их поведения и влияние на отдельных членов, на другие группы и на организацию в целом[39].

К основным характеристикам группы относят ее состав, структуру, процессы, ценности, систему норм, санкции[40].

Состав группы зависит от ее вида и может быть обозначен набором тех или иных характеристик, параметров (характер труда, профессия, доходы, образование, место жительства и т. д.). По мнению Э. А. Уткина, оптимальное количество членов группы – 5 человек; для собраний и совещаний – в среднем 8 человек; наиболее точные решения принимаются группой в 5–11 человек. С. И. Самыгин и Л. Д. Столяренко в качестве оптимальной численности группы указывают 7 ± 2 человека. Аналогичный количественный состав эффективной малой группы рассматривается в работах Э. М. Короткова, А. Н. Силина, В. Н. Машкова.

Структура группы в зависимости от целей исследования и условий, выделяемых в качестве существенных, может быть обозначена с позиций реализации отношений “власть – подчиненные”, предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, коммуникаций, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т. п. Функциональная структура отражает формальную сторону группового взаимодействия, а неформальная структура основана на симпатии – антипатии, предпочтении – отторжении [41].

Групповые процессы – это процессы коммуникации,

интеракции (взаимодействия людей или групп), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – образование групп, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

Групповые нормы – это элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую – и для каждого члена группы. Группа ожидает надлежащего выполнения установленных ею норм и правил поведения и при ненадлежащем поведении применяет *санкции*, направленные на корректировку (поощрение и наказание).

Теория образования групп основана на трех взаимосвязанных понятиях: “деятельность”, “взаимодействие” и “чувства”. Чем больше совместных дел у людей, тем многочисленнее будут их взаимодействия, тем сильнее будут их чувства (симпатия к одним и антипатия к другим)[42].

Основные *этапы группового развития*: формирование группы, бурление (хаос в определении целей, действий группы), становление норм, действие, распад группы.

В организациях существует множество типов групп, и каждый такой тип играет важную роль в обеспечении организационной эффективности.

Условные группы – это произвольные группировки людей по какому-либо общему признаку; как правило, они создаются аналитически для целей статистического учета и научных исследований.

Реальные группы – это объединения работников, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди в той или иной степени осознают свою принадлежность к группе.

Формальные группы – это группы, имеющие юридический статус, создаваемые руководством организации для закрепления разделения труда и улучшения его организации, роль и место которых в общем трудовом процессе определены в нормативных документах, инструкциях, распоряжениях руководства. Среди формальных групп выделяют группы, функционирующие на сравнительно постоянной основе (например, менеджер и те, кто ему непосредственно подчиняется), и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач (например, комиссия, сформированная из представителей различных организационных подразделений для подготовки и проведения сокращения персонала в период реорганизации

производства).

По признаку выполнения группой общественно значимой работы выделяют понятие *“трудовой коллектив”*.

Неформальные группы образуются спонтанно для удовлетворения индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентность руководства, авторитарные методы руководства и т. п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы. Это – потребность в причастности, в безопасности, в понимании причин принимаемых решений, в участии, в общении, в информации. Поведение участников неформальных групп, возглавляемых неформальным лидером, может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

Первичная группа характеризуется малой численностью, личным знакомством ее членов, чувством товарищества между ними, единством в отношении к общим ценностям (семья, группа сверстников).

Коалиция – взаимодействующая группа индивидов. Ее основные черты – намеренное создание самими участниками при решении определенных задач; независимость от формальной структуры организации; отсутствие внутренней формальной группы; общее ощущение принадлежности к группе; групповые действия.

Группы принадлежности – группы, к которым индивид принадлежит действительно (профсоюз, студенты вуза).

Комитеты – формально сформированные по функциональному признаку или иному признаку группы[43].

Условия, влияющие на эффективность работы групп:

1. ***Внешние условия.*** Чтобы проанализировать поведение людей в группе, важно прежде всего охарактеризовать организацию, частью которой является группа. Группу как подсистему более общей системы – организации – определяют следующие условия:

– стратегия развития организации;

– принятая система отбора персонала, выработанная в организации система оценки работников и их поощрения;

– организационная структура (определяющая, кто и на каком уровне принимает решения, кто кому докладывает о ходе их выполнения);

– формально установленные в организации нормы и правила;

– ресурсы организации (избыток рабочей силы, как правило, сопровождается нерациональным ее использованием и снижением эффективности работы, в то время как дефицит рабочей силы может сопровождаться чрезмерным повышением

интенсивности труда, браком в работе и преждевременным “износом” рабочей силы);

– организационная культура.

2. ***Возможности членов группы.*** Эффективность работы группы в значительной степени будет зависеть от возможностей ее членов, т. е. от их способностей и личностных качеств. Чем выше уровень интеллектуальных возможностей и способностей членов группы, которые имеют непосредственное отношение к решению стоящих перед группой задач, тем лучше результаты работы в целом.

Личностные качества членов группы также позволяют прогнозировать успех или неудачи в ее работе. Такие качества, как коммуникабельность в сочетании с независимостью и самостоятельностью в работе, как правило, приводят к высоким результатам деятельности группы в целом, в то время как властолюбие, стремление доминировать в коллективе, забота исключительно о собственном успехе и выгоде отдельных членов группы парализуют работу других и негативно сказываются на результатах работы всего коллектива.

3. ***Сплоченность группы.*** Это степень удовлетворенности членов группы совместной работой и привлекательности перспективы продолжения совместной работы. Сплоченность группы определяют следующие факторы:

– время, проведенное вместе;

– трудность вступления в группу (как правило, чем труднее вступить в ту или иную группу, тем более сплоченными становятся ее члены);

– размер группы (по мере увеличения количества членов в группе возможности для взаимодействия друг с другом уменьшаются; к тому же появление подгрупп внутри больших групп может негативно сказываться на сплоченности больших коллективов);

– состав группы (сплоченность женщин в группах, как правило, выше сплоченности мужчин, так как у женщин более развита потребность в групповом принятии решений и сотрудничестве друг с другом);

– внешние воздействия (при возникновении неблагоприятных внешних факторов сплоченность людей в группах обычно увеличивается);

– прежние успехи и неудачи (зависимостью между сплоченностью группы и производительностью труда ее участников будет определяться тем, насколько нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов ее работы)[44].

4.2. Рабочие группы и команды

Существенное различие между типами организационных структур определяется объемом ответственности за использование ресурсов организации и уровнем делегирования полномочий. Последний измеряется необходимым для принятия решений объемом информации и последствиями принимаемых и реализуемых управленческих решений.

Эффективность функционирования групп во многом определяется тем, как организован групповой процесс, т. е. как осуществляются обмен информацией внутри группы, групповое принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций. Для описания этого процесса используют понятие *синергетического эффекта*, который может быть как отрицательным, так и положительным, если групповой процесс будет организован таким образом, что преимущества коллективной организации работы превосходят такие возможные потери, как снижение личной ответственности за принимаемые решения и их осуществление, отторжение организационной культуры, конфликты и т. п.

Существенным фактором, определяющим работу группы и организацию группового процесса, по мнению Л. В. Карташовой, является специфика задач, которые приходится решать этой группе. Особое место занимают такие характеристики, как взаимосвязь и сложность этих задач. Так, при решении сложных, нестандартных задач наибольший выигрыш будет достигнут в результате обсуждения различных подходов к решению проблемы и использования эффективных методов группового принятия решений. Если же требуется решение простых, рутинных задач, то необходимость обсуждения альтернативных решений отпадает; при этом упор должен быть сделан на стандартизацию и формализацию процесса работы. Кроме того, если выполнение задач требует тесной взаимосвязи и взаимозависимости участников группового процесса, то хорошо налаженный обмен информацией и результатами работы станет необходимым условием успешного выполнения задания[45].

Команда – группа, в которой устанавливается высокий уровень взаимодействия между членами, совместно активно работающими над достижением общей групповой цели, такой, например, как разработка нового пакета программного обеспечения.

Основное отличие группы от команды состоит в степени взаимодействия. Когда команда действует эффективно, она

использует способности и опыт своих членов для достижения таких результатов, которые не могут быть обеспечены отдельными членами этой команды, работающими независимо друг от друга (табл. 5)[46].

Таблица 5

Различия между рабочими группами и командами

Свойства рабочей группы	Свойства команды
Есть ярко выраженный лидер	Лидерство поделено между членами команды
Личная ответственность	Личная и взаимная ответственность
Предназначения группы и организации совпадают	Команда имеет собственное предназначение
Производство продуктов индивидуальной деятельности	Производство продуктов коллективной деятельности
Проведение собраний	Поощрение свободных встреч для активного решения проблем
Оценка продуктивности работы — косвенная	Оценка деятельности — непосредственная, по коллективному продукту
Обсуждение, принятие решений и делегирование полномочий	Обсуждение, принятие решения и его общее выполнение

Команда, в которой нет формального или неформального лидера, называется ***самоуправляемой рабочей командой***. Члены такой команды сами отвечают за достижение ее целей и за выполнение таких задач, как распределение заданий, контроль за дисциплиной, координация усилий членов команды, а также привлечение новых членов и отказ от некоторых из них. В самоуправляемых рабочих командах отдельные задачи, которые в прошлом могли выполняться отдельными сотрудниками под руководством начальника, сводятся в единую комбинацию, и группе сотрудников даются полномочия и полнота ответственности за выполнение поставленных целей.

Для персонала организации одним из основных стимулов командной работы должно стать материальное и моральное вознаграждение, которое должно иметь субъективную и коллективную ценность, побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Поэтому к числу критериев успешной команды относятся такие, как небольшая численность, взаимодополняющие навыки и умения ее членов, общая цель и задачи, готовность принять на себя ответственность.

Возникающие в управлении командами проблемы можно разрешить с учетом *психологических аспектов формирования команд*. Они включают: целесообразность использования команд в конкретной управленческой ситуации, оценку природы задач,

оценку психологии и уровня квалификации сотрудников и их желаний.

При подборе команды полезно использовать тесты оценки личности Майерс-Бриггс, чтобы попытаться заранее оценить способность участников команды к взаимодействию друг с другом.

4.3. Системное проектирование организационных структур управления организациями[47]

Практика управления персоналом в российских компаниях переживает болезнь роста. Наиболее часто встречаются следующие симптомы:

• Управление персоналом не включается в число приоритетных направлений менеджмента компании.

• Не идентифицированы и не формализованы кадровые процессы.

• Отсутствует система управления персоналом как взаимосвязь базовых кадровых функций.

• Дефицит квалифицированных специалистов по управлению персоналом.

• Не определены форматы взаимодействия кадровых и линейно-функциональных менеджеров.

• Не проводится анализ эффективности деятельности кадровой службы.

Управление персоналом долгое время оставалось на периферии внимания отечественных менеджеров. Можно ли управлять человеком так же целенаправленно и планомерно, как и другими ресурсами компании?

На первый взгляд, постановка такого вопроса может показаться абсурдной – управляли же работниками во все времена, и понятно, что управлять ими нужно не так, как, например, финансами. Но ситуация в современном бизнесе такова, что все труднее и труднее конпенсировать постоянно возрастающую стоимость рабочей силы и не просто добиваться выполнения производственных обязанностей, но и стимулировать так называемую “сверхнормативную активность” персонала, дающую значимую прибавку в результативности труда. Неслучайно на XX конгрессе Европейской ассоциации по управлению персоналом (Женева, июнь 2001 г.) было сделано заключение о том, что управление человеческими ресурсами войдет в состав тех стратегически важных составляющих, без которых невозможен успех в бизнесе.

Принципиальное отличие персонала от других ресурсов бизнеса заключается в том, что человек, обладая сознанием и соединяя в себе духовное, эмоциональное, интеллектуальное и телесное начала, приобретает свойство субъектности.

Субъектность – активное бытие человека, преобразующее

окружающий мир и его самого в соответствии с его собственными намерениями. Менеджерам приходится учитывать следующие специфические качества субъектности сотрудников:

• самостоятельность в выборе жизненных целей и способов их достижения;

• способность к опережающему отражению действительности и абстрагированию и, следовательно, к прогнозированию и моделированию ситуаций;

• изначально избирательное отношение к действительности, которое опосредствует все внешние воздействия (иногда парадоксально);

• социальность, означающая зависимость, "неотделимость" человека от других людей;

• эмоционально-ценностное отношение как явление, определяющее активность человека не в меньшей, а часто и в большей степени, чем интеллект;

• обучаемость как способность целенаправленно развиваться.

Человек – это самоуправляющаяся система, действующая на основе социальных и психофизиологических закономерностей и собственного целеполагания. Специфика управления человеком в бизнесе заключается в сочетании жесткого, бюрократического, непосредственного подхода с "мягким", психологическим, опосредованным воздействием.

Представлять человека "объектом" управления можно лишь в плоскости исследовательских задач. Человек в конечном итоге управляет собой сам, гармонизируя объективные закономерности и субъективные устремления. Всякое воздействие извне на человека всегда сопровождается контрвоздействием, т. е. мы влияем на человека только в той степени, в какой он позволяет нам влиять на него. Классик отечественной психологии С. Л. Рубинштейн считает, что все внешние воздействия опосредствуются внутренними условиями, поведение и развитие человека – итог взаимодействия внутренних и внешних условий.

Термином "*конформизм*" психологи определяют слепое следование человека за чужим мнением, чтобы не создавать в общении с другими лишних трудностей, добиваться поставленных задач, иногда греша при этом против истины. В экспериментах американских психологов, проведенных в 1950-е гг., испытуемые должны были сравнить линии разной длины, расположенные вертикально. В группе было 7–9 человек, из них только один был настоящим испытуемым, а все остальные подставными лицами. "Наивный" испытуемый не подозревал, что другие участники группы договорились с экспериментатором давать ложный ответ.

В эксперименте было три серии. В первом опыте испытуемый отвечал экспериментатору один на один. В этом случае все испытуемые решали задачу верно. Поскольку смысл эксперимента заключался в выяснении давления группы на мнение индивидов, во второй части использовался метод, названный методом “подставной группы”. В этой серии один отрезок, равный другому, подставная группа называла более коротким или более длинным отрезком. Последним отвечал на вопрос “наивный” испытуемый, и выяснялось, насколько он подвержен мнению группы. Из 123 опрошенных в эксперименте более одной трети (37 %) дали ошибочные ответы, продемонстрировав этим конформное поведение. Когда после эксперимента их спрашивали, что они чувствовали во время его проведения, испытуемые признавали, что мнение группы давит очень сильно, что противостоять мнению группы очень тяжело, кажется, что ошибаешься именно ты.

В дальнейших исследованиях было выявлено, что тенденция к конформизму связана со средним интеллектом, с низким уровнем развития самосознания. Однако чем более значима для индивидуума ситуация, тем меньше он склонен к проявлению конформизма.

В дальнейших экспериментах выяснилось, что если хотя бы один человек в группе поддерживает неконформное поведение, то уровень проявления конформизма снижается до 6 %.

Конформное поведение играет как положительную, так и отрицательную роль в социализации личности. С одной стороны, конформное поведение способствует исправлению ошибочного мнения или поведения, если более правильным оказывается мнение большинства, при этом являясь защитой психики индивидуума. С другой стороны, конформное поведение мешает утверждению собственного независимого поведения или мнения.

Скорее всего, для индивидуума желательно проявление “разумной” доли конформизма, что определяется в первую очередь реальной самооценкой и достаточным уровнем уверенности в себе.

Организационное программирование, являясь бюрократической процедурой, тем не менее, должно опираться на жесткий (бюрократический) и мягкий подходы как в процессуальном, так и содержательном планах. В табл. 6 проиллюстрирована эта взаимосвязь через подсистемы организационного поведения, выделенные известным исследователем Р. Дабиным.

Организационное программирование деятельности персонала начинается с описания миссии, целей, стратегии и программ

кадровой политики.

Стратегическое управление в функциональной области “персонал” как инструмент взаимодействия с внешней и внутренней средой в большинстве российских компаний подменяется традиционным планированием производственной деятельности.

Таблица 6

Взаимосвязь организационного программирования

Содержание подсистемы	Взаимосвязь с работами по организационному программированию
Технологическая — определяет поведение человека согласно особенностям разделения труда в организации	Работы начинаются с описания базовых производственных классификаторов (функций, оргструктуры, документов и т. д.). Причем наиболее продуктивным способом является описание функций работников в логической последовательности бизнес-процессов: вход — реализация функции — управляющие воздействия — выход. Важно вовлечь в эту работу сам персонал, что обеспечит точность идентификации процессов и облегчит принятие создаваемой бюрократической системы. Поэтому описание системы “сверху”, глазами руководителей, важно дополнять описанием “снизу” — глазами подчиненных
Внеформальная — охватывает ту область организационных отношений и производственных действий, которые находятся вне сферы действия существующих регламентов	Продумывая необходимые организационно-функциональные изменения “нужно” опираться на исследование внеформальных отношений (например, часто работники реализуют собственные, не зафиксированные в официальных регламентах, способы решения той или иной производственной задачи, и эти способы оказываются порой очень эффективными). Т. е. используются “открытия” самих сотрудников, стимулируя тем самым их инновационную активность и обеспечивая принятие измененных регламентов
Формальная — определяет поведение посредством регламентов, соединяющих человека с технологией	Формализация изменений в нормативных кадровых документах (должностных инструкциях и т. п.) и базовых регламентах деятельности персонала (положениях о предприятии, о подразделениях и т. п.) задает вектор, границы

Содержание подсистемы	Взаимосвязь с работами по организационному программированию
	и алгоритмы производственного поведения. Важно учесть в этих регламентах потребности более широкого, чем только производственный характер: социальные, личностные
Неформальная — включает в себя широкий спектр отношений симпатии и антипатии, которые складываются не только (и не столько) в сфере производственной деятельности, но и дружбы и досуга	Задавая ценностные ориентиры, формируя организационную культуру, используя социально-психологические методы формирования неформальных отношений и коллективных форм деятельности, можно влиять на психологический климат, повышая понимание и сплоченность, организованность и мотивацию персонала. Тем самым обеспечивается гармонизация бюрократических процедур с человеческими желаниями и возможностями

Алгоритм разработки стратегии управления персоналом включает последовательность следующих действий:

1. Анализ места и роли человеческих ресурсов и кадровой службы в достижении миссии и стратегии компании (формирование управленческого видения).

2. Разработка миссии и стратегии службы управления персоналом (конкретизация управленческого видения).

3. Формализация стратегий в виде дерева целей и целевых программ деятельности по каждому функциональному направлению – подбору, оценке, развитию и стимулированию персонала – с указанием конкретных целей, задач, мероприятий, исполнителей, сроков, ресурсов и т. п.

Главная задача менеджера по персоналу – содействие достижению стратегических планов высшего руководства. Эту задачу он решает:

1) как участник стратегического планирования в составе высшего руководства компании;

2) как консультант высшего руководства по вопросам работы с людьми.

Разрабатывать стратегию – значит определять пути и способы управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей компании. В грамотно разработанной стратегии органично соединяются настоящее и будущее компании.

Формирование управленческого видения тесно связано с индивидуальным стилем руководства, избранным разработчиком стратегии. Часто руководители становятся заложниками привычных методов руководства. Нужно оценить свои ресурсы и

продумать, как можно обогатить все или некоторые из них, для того чтобы выбор стиля руководства определялся не ограничениями, а стратегией компании.

Следующим моментом, серьезно влияющим на формирование управленческого видения и в дальнейшем на разработку стратегии управления человеческими ресурсами, являются особенности взаимоотношений работодателей и наемных работников, руководителей и подчиненных, сложившихся в компании. Помощь в самоопределении окажет графическое представление этих взаимоотношений в ракурсе развития потенциала личности.

Формирование стратегического блока требует учета следующих узловых пунктов взаимоотношений работодателя и наемного работника:

1. Трудовой отдачи (требования к результатам труда – объему, качеству, срокам исполнения).

2. Условий труда (организация рабочего места, условия контракта, распорядок деятельности).

3. Вознаграждения за труд (гарантированный минимум, основная заработная плата, дополнительные выплаты, социальные гарантии).

4. Роль и статус в организации и в межличностных отношениях.

5. Развитие профессионального и личностного потенциала.

В данном случае можно использовать технологию коучинга.

Коучинг – партнерские взаимоотношения коуча (от англ. coach – тренер) и индивидуума и(или) группы людей, приводящие к достижению высоких целей и выдающихся результатов, к увеличению эффективности и личностному росту людей. В настоящий момент выделяют несколько типов коучинга:

– коучинг как стиль менеджмента: раскрытие внутреннего потенциала сотрудника с целью корректировки результатов работы, развития и достижения успеха;

– трансформирующий коучинг: раскрытие внутреннего потенциала с целью достижения человеком внутренней гармонии, адаптации в условиях изменения.

Для того чтобы коучинговое взаимодействие было эффективным, используется так называемая *модель GROW*, которая помогает последовательно задавать нужные вопросы. Сессия по коучингу состоит из четырех этапов:

1. Goals – постановка целей, которых необходимо достичь в ходе сессии.

2. Reality – окружающая деятельность, текущая ситуация.

3. Opportunities – список возможностей, с помощью которых

можно достичь целей.

4. What's next – составление плана действий по достижению целей работника.

Коуч в ходе сессии в основном задает вопросы, контролирует переход от одной стадии к другой, следит за тем, чтобы встреча имела конкретный результат[48].

При разработке стратегий и, в особенности, при формировании программ деятельности службы управления персоналом необходимо обеспечивать системную взаимосвязь ее базовых функций. В большинстве же российских компаний наблюдается разрозненность в выполнении основных кадровых функций. Например, разработка обучающих программ для персонала строится не на основе оценки расхождения имеющихся и требуемых профессиональных компетенций персонала, а на том, что надо изучать так называемые “важные производственные темы”, или просто по принципу “надо обучать, а чему – выясним с теми, кто будет учить”. Аттестация должна содействовать мотивации и развитию персонала. В свою очередь развитие персонала должно основываться на результатах оценки обучаемых, мотивировать их и способствовать оптимальному подбору (расстановке) кадров.

Учет этих взаимоотношений определяет этическую составляющую менеджмента. Особое внимание следует уделять формированию ценностей и в целом философии компании; именно эти слабоформализованные компоненты в значительной степени определяют успех компании. Сами ценности могут быть достаточно универсальными, но их композиция и, что особенно важно, порядок их генерации и утверждения должны быть максимально приближены к компании. Т. е. ценности, с одной стороны, являются частью миссии и стратегии компании, с другой стороны, именно ценности поддерживают реализацию стратегического блока. Чтобы ценности разделялись персоналом, необходимо обеспечить его участие в выработке ценностных ориентиров, учитывать желания и возможности сотрудников.

Исходной точкой являются ценностные ориентации и управленческое видение высших руководителей. Человек для организации или организация для человека? Люди умеют и желают работать или их нужно вести к счастью железной рукой? Эти субъективные дилеммы определяют выбор концепции управления человеческими ресурсами компании.

В мировом менеджменте все более и более распространяется новый подход к работнику. Если традиционно идеальным работником считался “квалифицированный работник – исполнитель”, то современному бизнесу требуется

“работникинициатор, обладающий знаниями” (табл. 7). Соответственно изменилась и конечная цель менеджеров: сейчас невозможно обеспечить развитие бизнеса за счет ориентации на максимальную полезность сотрудника при минимальных затратах ресурсов, надо обеспечить еще и профессионально-личностное признание сотрудника.

Таблица 7

Изменение функций менеджмента в сфере управления людьми

Функция менеджмента	Историческое содержание функции	Современное содержание функции
Стимулирование	Обеспечение “производственной эффективности” сотрудника при снижении затрат на ее обеспечение преимущественно экономическими методами, “сверху”	Содействие развитию личностно-профессионального потенциала при помощи экономических и социально-психологических методов на основе обратной связи
Контроль	Контроль действий сверху. Сопоставление “план–факт”	Делегирование контроля. Контроль результатов. Сопоставление “план–факт” и сопоставление с возможностями сотрудников
Планирование	Планирование численности и качества рабочей силы как часть производственного плана	Планирование численности и качества рабочей силы как часть стратегического плана
Организация	Логистика персонала — доставка нужного человека в нужное время в нужное место. Ориентация на специализацию работника. Подстраивание должностных инструкций под “отраслевой” стандарт. Структура как стабильное образование	Поиски гибкого взаимодействия сотрудника и производственных задач. Ориентация на универсализм работника. Формирование должностных инструкций на основе соответствия стратегии организации. Структура как динамичное образование

По-новому трактуется и целевая функция менеджмента. Классическую схему кадровой логистики – “доставку нужных людей в нужное место в нужное время” – сменяет новая целевая функция: организация эффективного взаимодействия человека и организации.

Следующий шаг организационного программирования деятельности персонала – построение организационно-функциональной модели. На данном этапе используются два инструмента моделирования: классификаторы и матричные проекции.

Классификаторы представляют собой иерархические списки элементов модели. Каждый из элементов может быть охарактеризован набором дополнительных атрибутов.

Матричная проекция (*матрица*) – это два классификатора, элементы которых имеют установленные связи друг с другом. Назначение проекций – задать систему отношений между классификаторами бизнес-модели. Связи также могут иметь дополнительные атрибуты (направление, название, индекс, шкала и вес).

Чтобы определить, кто и что делает, необходимо составить три классификатора:

1. Организационные звенья управления человеческими ресурсами.
2. Функции, поддерживаемые в управлении человеческими ресурсами.
3. Проекция организационных звеньев на функции.

Таблица 8

Пример заполнения перечня организационных звеньев

Код группы	Группа организационных звеньев	Код организационного звена	Название
1	Отдел развития персонала	1.1	Руководитель отдела
		1.2	Специалист по развитию персонала
		1.3	Инженер учебного центра

Если с описанием организационных звеньев обычно не бывает сложностей, то при описании функций возникает множество вопросов.

Перечни функций формируются следующим образом: сначала выбирается базовый состав функциональных областей управления персоналом.

Идеального перечня функций не существует. Приведем вариант классификатора функций управления персоналом верхнего уровня:

- Организационное программирование.
- Подбор персонала.
- Развитие персонала.
- Оценка персонала.
- Стимулирование персонала.
- Формирование организационной культуры.

Далее необходима детализация функций верхнего уровня для уровня исполнителя (табл. 9).

Необходимо помнить, что состав функций вытекает из миссии и стратегии компании, а также из возможности их реализации (наличия персонала требуемой квалификации, технической и информационной обеспеченности, финансовых и временных ресурсов и т. п.). Традиционный же подход исходит из интересов отдельных служб, которые чаще всего описывают виды работ, ограниченные бюрократическими рамками, не учитывая включенность интересов этих служб в общий контур задач и целей компании.

Таблица 9

Пример заполнения перечня функциональных обязанностей в части менеджмента

Код функции менеджмента	Функция менеджмента	Код функциональной обязанности	Функциональная обязанность
1.1	Подбор персонала	1.1.1	Поиск персонала
		1.1.2	Отбор персонала
		1.1.3	Наем персонала
		1.1.4	Расстановка персонала

После формирования классификаторов строится матричная проекция, т. е. функции закрепляются за организационными звеньями, по строкам указываются организационные звенья, а по столбцам – функции. Закрепив функции за конкретными исполнителями, на выходе получаем функциональные обязанности сотрудников кадровой службы.

Следует иметь в виду, что логика организационного программирования требует разработки агрегированной организационно-функциональной модели, которая описывает всю компанию в целом. Справиться “вручную” с этим объемом работы просто невозможно. В помощь менеджерам разработаны особые программные продукты организационного моделирования.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте групповую динамику в организации.
2. Какие виды групп вы знаете?
3. Назовите факторы, определяющие эффективность работы групп.
4. В чем сходства и различия рабочих групп и команд?
5. Что такое организационное программирование?

Тема 5. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Власть и политика. Теории лидерства

Лидерство рассматривается зачастую как способность вести за собой людей для достижения определенных целей. Лидер может быть формальным (например, назначенным для руководства конкретным участком работы, структурным подразделением организации) или неформальным – это человек, который в силу своих способностей и личностных качеств способен увлечь за собой людей. Влияние неформального лидера на результаты работы организации нередко может быть даже более значимым, чем влияние формального лидера, не располагающего качествами, необходимыми для успешного управления людьми[49].

В современный период можно проследить тенденцию усиления роли, влияния неформального лидера на формирование и реализацию моделей организационного поведения по сравнению с формальным. Эксперты объясняют это размытостью подлинной сущности лидера и приводят следующие рекомендации: “Чтобы управлять людьми, нужно оставаться самим собой. И не пытайтесь кому-то подражать… все равно у вас ничего не получится. Сотрудники не будут доверять гендиректору, у которого нет своего лица. Им нужен “настоящий” руководитель. Отчасти это можно считать реакцией на наше беспокойное время и следствием разочарования общества в политиках и деловой элите. Людям кажется, что их то и дело обманывают. Их все сильнее раздражают лощеные, ходульные лидеры, похожие скорее на манекены, чем на живых людей, и именно поэтому в корпоративном мире все больше ценится подлинность… Подлинность – это цельность натуры. Это нечто настоящее, самобытное, неповторимое, то, что свойственно действительно великим лидерам”[50].

Власть – это способность одного человека влиять на поведение другого; основу власти составляет зависимость.

Понятия “лидерство” и “власть” тесно взаимосвязаны: лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Вместе с тем между этими двумя понятиями имеются и существенные различия. Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда основано на этом предположении. Лидерство, как правило, обращено к более низкому уровню – к подчиненным, власть же может распространяться во всех направлениях.

Можно выделить четыре основных инструмента (основы власти), позволяющих влиять на поведение людей в нужном

направлении:

1) власть, основанная на страхе (например, боязнь увольнения, разглашения личной тайны);

2) власть, основанная на убеждении (например, презентация нового товара может повлиять на заключение договоров о производстве этого товара);

3) власть, основанная на вознаграждении (повышение заработной платы, распределение премий и вознаграждений по итогам года, присвоение титулов, званий);

4) власть, основанная на владении важной информацией (особенно если эта информация необходима для принятия решений)[51].

Наряду с понятием “основы власти” существует понятие “источник власти”. В первом случае речь идет о том, что дает власть, во втором – о том, как прийти к ней.

К основным ***источникам власти*** могут быть отнесены следующие:

– структура организации, которая предусматривает наличие формальной власти (начальник отдела, руководитель проекта);

– определенные личностные качества (например, харизматические, позволяющие подчинять себе людей и вести их за собой);

– знания (например, овладение искусством презентаций позволяет значительно усилить позитивное влияние оратора на аудиторию)[52].

Теории личностных качеств лидера [53]. Наиболее известные ранние теории лидерства и характеристики отличают лидера от того, кто им не является. Наиболее общими из них являются: честолюбие, энергичность, желание вести за собой других, честность и прямота, уверенность в себе, наличие способностей и знаний.

Люди, которые обладают достаточной гибкостью и умением вести себя в зависимости от конкретной ситуации, чаще становятся лидерами по сравнению с теми, кто такими качествами не обладает.

Поведенческие теории лидерства. Если теории личностных качеств лидера делали акцент на необходимости распознавания и подбора будущих лидеров на основе выявления соответствующих качеств и характеристик, то поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным формам управления.

Суть поведенческих теорий лидерства: подразделение, ориентированное на успешное решение производственных задач, при одновременном создании удовлетворенности трудом

подчиненных и их развитии, как правило, характеризуется более высокими показателями работы, дисциплиной и невысокой текучестью кадров по сравнению с теми подразделениями, которыми руководят лидеры, игнорирующие эти вопросы. Таким образом, задача организации заключается не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора персонала, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми.

Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе. Эффективность работы группы определяют следующие факторы:

1) насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных;

2) какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение.

Факторы, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

– взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);

– характер регламентации труда;

– возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

Теории харизматических качеств лидеров. Качества лидеров, которые придают им в глазах тех, кого они ведут за собой, ореол особой значимости, исключительности и магнетизма:

• практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;

• умение видеть перспективу лучше, чем остальные;

• способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая (таким образом, что многие начинают относиться к новой идее как к своей собственной);

• преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность;

• нетрадиционное поведение, иногда идущее вразрез с общепринятыми нормами (если такое поведение позволяет добиваться результата, то оно может вызывать восхищение остальных);

• умение хорошо чувствовать ситуацию и находить ресурсы, необходимые для достижения цели.

Установлено, что те, кто идет за лидерами, обладающими харизматическими качествами, отличаются высокой мотивацией, способны работать с энтузиазмом и достигать исключительно высоких результатов. Харизматические лидеры особенно необходимы на переломных этапах развития, в период выхода из

кризисного состояния, осуществления радикальных реформ и изменений.

Р. Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу, и тех, кто ориентирован на человека. *Руководитель, ориентированный на работу*, заботится о том, чтобы обеспечить максимальную производительность и разработать систему вознаграждений для стимулирования желания работать усерднее. *Руководитель, ориентированный на человека*, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений. Лайкерт предложил четыре системы стиля менеджмента (диктаторско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативный и демократический).

По Лайкерту, наиболее эффективны те лидеры, которые уделяют достаточно внимания человеческому аспекту проблем своих подчиненных, создают эффективные рабочие группы и устанавливают высокие стандарты эффективности, а также используют групповой стиль управления вместо традиционных индивидуальных обсуждений с подчиненными.

Исследование черт лидеров обусловило поиск важнейших навыков менеджеров. Для успеха в условиях глобальной экономики особенно необходимы:

1) восприимчивость к различным культурам (культурная осведомленность и сензитивность, т. е. повышенная чувствительность);

2) навыки общения (письменного, устного и невербального);

3) навыки развития человеческих ресурсов (научение, тренинг, передача информации и опыт, оценка результатов, консультации по развитию карьеры);

4) креативность (творческий подход, внедрение инноваций, воспитание подчиненных и развитие творческих способностей);

5) управление самообразованием (постоянное освоение новых знаний и навыков, адаптация к внешним изменениям).

На основе опроса свыше 400 высокоэффективных менеджеров США выделены следующие важные навыки:

1) вербальные коммуникации;

2) умение управлять стрессами и эффективное использование времени;

3) принятие индивидуальных решений.

Исходя из двух параметров – использования информации и выбора направления действия – выделяют базовые стили принятия решений (рис. 5.): решительный (мало информации, одно направление действий); гибкий (мало информации, много направлений); иерархический (много информации, одно направление); комплексный (много данных, много

направлений)[54];

4) признание, формулировка и решение проблем;

5) мотивация и влияние на других;

6) делегирование полномочий;

7) постановка целей и четкое представление перспективы развития организации;

8) самосознание;

9) создание команд;

10) управление конфликтами.

Статистическая обработка результатов исследований позволила объединить навыки эффективного лидерства в следующие четыре категории:

1) вовлечение менеджеров в управление и человеческие отношения (коммуникации, обеспечивающие поддержку, создание команд);

2) конкурентность и контроль (настойчивость, власть, терпение);

3) новаторство и предприимчивость (творческое решение проблем);

4) поддержание порядка и рациональность деятельности (эффективное использование времени и принятие рациональных решений).

Количество вариантов	Использование информации: “Удовлетворенцы” (меньше информации)	Использование информации: “Максималисты” (больше информации)
“Одноточечники” (один вариант)	Решительный. Ценятся действие, эффективность, быстрота, последовательность. Проявляется как нацеленность на задачу	Иерархический. Приверженцы этого стиля — аналитики, они изучают большой объем информации, принимая решение, не пересматривают его и считают, что оно должно выдержать проверку временем. Проявляется как интеллектуальность
“Многостаночники” (много вариантов)	Гибкий. Приверженцы этого стиля быстро принимают решения и легко приспосабливаются к изменению ситуации. Проявляется как ответственность и социальная направленность	Комплексный. Руководители комплексного стиля принимают решения с учетом множества фактов, полагаясь на самые разные источники информации и мнения. Их решения предполагают действия на нескольких направлениях и возможность корректировки при изменении ситуации

Рис. 5. Стили принятия решений менеджерами

В то же время отмечаются следующие особенности менеджерских навыков:

а) навыки – не личные черты и не стиль; они проявляются в поведении, состоят из определенного набора действий лидера и выражаются в определенных результатах;

б) иногда навыки кажутся противоречивыми, не подразумевающими ни жесткого, ни мягкого управления, а также ориентации на групповую работу и межличностные отношения, на индивидуализм и предприимчивость;

в) навыки взаимосвязаны и перекрывают друг друга в сфере как личностных навыков (развитие самосознания, управления стрессами и творческое решение проблем), так и межличностных (коммуникаций, обеспечивающих поддержку, приобретение власти и влияния, мотивирования других людей, управление конфликтами).

5.2. Организация коммуникативного пространства руководителя[55]

Каждый руководитель работает в своем **коммуникативном пространстве**, которое представляет собой специфическую систему контактов и взаимосвязей. Центром коммуникативного пространства руководителя является его должность, которая определяет диапазон, направленность, интенсивность и значимость его коммуникаций внутри организации и с внешней средой.

Внутренние коммуникации руководителя проявляются:

– во взаимоотношениях с подчиненными;

– во взаимоотношениях с высшим руководством;

– во взаимоотношениях с коллегами-руководителями и ведущими специалистами других подразделений, с которыми ему приходится решать “стыковые проблемы”.

Внешние коммуникации характерны для руководителей подразделений маркетинга, служб, которые “завязаны” на взаимные обязательства с клиентами, поставщиками, партнерами, банкирами.

От того, как и насколько сформированы контактные сети коммуникативного пространства руководителя, зависит и его управленческая позиция. Особенно строго управленческую позицию руководителя оценивает вышестоящее руководство.

Руководитель, приглашенный в организацию на новую должность в качестве наемного менеджера, включается в систему коммуникаций, которые для него оказываются пока еще непознанными. Отработка этих коммуникаций на основе обратных связей становится исходным условием его успешной адаптации к новому месту работы. “Выстраивая” их, руководитель прогнозирует, в какой мере его управленческие отношения с работниками помогут получить те результаты, которые ожидает от его подразделения высшее руководство организации.

Коммуникативное пространство руководителя может быть организовано на основе:

1) взаимосвязей;

2) формирования нового качества коммуникационно-организационной системы.

В первом случае эти взаимосвязи упорядочиваются в его осознании прежде всего как формализованные и персонализированные, субординационные и партнерские, прямые и обратные, явные и скрытые, первостепенные и второстепенные,

деловые и межличностные.

Во втором случае внимание руководителя концентрируется на тех направлениях, где более всего видны недостатки коммуникации. Тогда вырисовываются такие ее характеристики, как *гибкость* (способность к перестройкам), *оперативность* (скорость обработки информации для быстрого решения возникающих проблем), *устойчивость* к помехам “извне” и “изнутри”, *сбалансированность* (возможность компенсации неудач в одном направлении работ успехами в другом), *кумулятивность* (сосредоточенность на главном, где достигнутый конечный результат является следствием совместных усилий), *активность* (инициативная задействованность ресурсов), *управляемость* (сложность или простота различных работ во времени и пространстве).

Любой руководитель может оказаться в ситуации, когда нарушаются его связи с подчиненными и возникают психологические барьеры. Это вызывает следующие причины:

1. Индивидуально-психологическое восприятие информации, затрудняющее ее усвоение (информация перенасыщена, непонятна, недостаточна, требует проверки, подрывает доверие к руководителю и т. д.).

2. Социально-психологическая корректировка информации, особенно в подразделениях и между ними, когда там складывается неблагоприятная для работы обстановка (задержка информации, ее умышленное искажение или игнорирование, выяснение отношений вместо работы и т. д.).

3. Организационно-психологическое расстройство каналов передачи информации, когда ее смысл расщепляется в зависимости от количества инстанций (эффект “испорченного телефона”, сокращение объема информации или придание ей иного смысла и т. д.).

4. Вербально-психологическая форма общения, при которой сказанное либо блокирует понимание информации, либо провоцирует ее искажение, что особенно проявляется в устных высказываниях (упрощение процедур ответственности за принятие информации, недооценка потерь информации и т. д.).

Смысловые (сомнение в чем-либо, недопонимание, неодобрение, несогласие) и эмоциональные (равнодушие, неуверенность, недоверие, возмущение, раздражение) барьеры образуют ***зону неуправляемости*** в коммуникативном пространстве организации. Минимизация ее возможна при обучении руководителей на собственных ошибках и отработке информационных каналов передачи информации, ее сбора и оценки. Это достигается организацией рефлексивного обучения

(тренинги, ролевые и деловые игры).

Отечественные исследователи выявили четыре **коммуникативных типа руководителей** по их ориентации на общение с подчиненными[56]:

Тип А. Руководитель в большей степени ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать их к высказыванию своих мнений, внимателен как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывает их настроение. Полученную "входящую" информацию он стремится использовать в своей работе.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать "входящую" информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих предложений, выслушивать их до конца, однако, не может или не умеет эффективно использовать это в своей работе.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания целесообразности такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных высказывать свое мнение, внимателен к их предложениям и просьбам, учитывает их настроение, но только до тех пор, пока это помогает работе. Если у него нет такой уверенности, он не склонен к общению с подчиненными даже тогда, когда они к нему обращаются. Он сознательно ограничивает диапазон своего коммуникативного поведения.

Тип Г. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не считает необходимым побуждать их к высказыванию своих мнений и уделять много внимания как их деловым предложениям, так и личным просьбам, тем более – учитывать их настроение. "Входящая" информация поступает к нему лишь за счет инициативы подчиненных. Но руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

По мере повышения иерархического ранга увеличивается число руководителей типа В и сокращается число руководителей типа Б. Наибольшее число руководителей типа А характерно для тех из них, кому уже за 40 лет. Наиболее удовлетворены своей работой руководители типа А и Б, а наименее – руководители типа Г.

В организации управления фирмой важно сбалансировать проявление коммуникаций и централизованное управление "сверху" и самоорганизуемый процесс "снизу". Это означает, что коммуникативное пространство может быть организовано по типу команды боевого корабля, где максимальная централизация управления до предела сужает неуправляемую сферу, или по типу

футбольной команды, где неуправляемая сфера таится в игровых импровизациях вне тренерского плана, а сам процесс организации управления происходит, как “игра по правилам”. Там, где начинается игра с нарушением правил, возникает дезорганизация коммуникативного пространства.

“Игра по правилам” формирует самоорганизацию коммуникаций на социальной основе принятия общих целей (“выиграть!”), общего девиза, общих представлений о приемлемых нормах поведения и оценочных санкциях. Из сложившихся традиций и ритуалов возникает *единая система ценностных ориентаций,* которая контролирует команду “изнутри”. Это создает предпосылки группового контроля, настраивает каждого на то, что необходимо сделать для общей победы, чего ему нельзя делать и какие личностные ресурсы использовать, чтобы добиться командного успеха. Такая групповая самоорганизация дает свободу маневра каждому в раскрытии его профессионального мастерства (импровизация), позволяет действовать в своей зоне неуправляемости так, чтобы подчинить себе стихийные проявления.

Оптимизация управления как раз и предполагает такую организацию коммуникативного пространства, в которой “команда боевого корабля” в любое время могла бы стать высококлассной “футбольной командой”.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите особенности власти и лидерства.
2. Назовите источники власти.
3. Раскройте содержание известных вам теорий лидерства.
4. Как можно повысить эффективность организации коммуникативного пространства руководителя?

Тема 6. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Коммуникация как процесс личностного и поведенческого обмена

Для успешного достижения стоящих перед организацией целей необходимым условием являются успешные коммуникации, занимающие до 35 % рабочего времени профессионального менеджера.

Коммуникации в организационном поведении представляют собой:

– ряд символов для передачи смысла информации, скрытые и символические элементы, уходящие корнями в особенности культуры, придающие смысл видимому процессу коммуникации;

– личностный процесс, в результате которого происходит обмен некоторыми поведенческими моделями[57].

Ч. Бернард выделяет семь факторов коммуникации, влияющих на установление и поддержание объективных полномочий внутри организации:

1) основные каналы коммуникации должны быть хорошо известны;

2) обязательно должен быть определенный формальный канал для коммуникации с каждым членом организации;

3) цепочки коммуникаций должны быть по возможности прямыми и короткими;

4) преимущественно должны использоваться целостные формальные каналы коммуникаций;

5) люди, через которых осуществляются коммуникации, должны быть компетентными;

6) необходимо проверять результат каждого акта коммуникаций.

Существуют следующие формы коммуникации как процесса личностного и поведенческого обмена:

1) *коммуникационные технологии*;

2) *межличностные коммуникации*. Главное в межличностных коммуникациях – передача информации от одного лица к другому. Такие коммуникации рассматриваются как основной метод достижения поведенческих изменений, включающий психологические процессы (восприятие, научение, мотивацию) и язык. Внедрение сложных телекоммуникационных технологий и быстродействующих форм взаимодействия, воздействия на межличностные коммуникации не исключает важности умения слушать и учитывать невербальные коммуникации. При этом межличностные коммуникации зависят от таких составляющих,

как доверие, ожидания, статус, совместимость, обратная связь.

Если, например, подчиненный не доверяет своему начальнику, коммуникации будут неэффективными. Люди воспринимают только то, что они готовы воспринять (неожиданное может не восприниматься вообще). Разрушительное воздействие на коммуникации оказывают несовпадение статусов и несовместимость любого рода.

Очень важными характеристиками обратной связи, влияющей на эффективность межличностных коммуникаций, являются: намерение, конкретность, описательность, полезность, своевременность, готовность, ясность, достоверность;

3) *невербальные коммуникации*. Для лучшего понимания невербальных коммуникаций рекомендуется рассматривать происходящее в рамках конкретной ситуации; принимать во внимание возможность несовпадения невербального поведения и словесных утверждений; наблюдать мельчайшие детали невербального поведения; учитывать межкультурные различия, играющие важную роль в осуществлении эффективных невербальных коммуникаций[58].

Коммуникативный процесс включает следующие этапы:

1. Формулирование идеи или выбор информации для передачи. Отправитель должен хорошо оценить значимость идеи (информации) и продумать суть ее изложения.

2. Кодирование и выбор канала передачи информации. Чтобы передать идею или информацию, отправитель кодирует ее с помощью символов и выбирает канал передачи, соответствующий типу символов. Выбор средства сообщения не должен быть ограничен единственным каналом – необходимо использовать сочетание разных каналов.

3. Непосредственно передача конкретной информации.

4. Декодирование (расшифровка) информации. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются местами.

В процессе коммуникации в организации может возникнуть определенный “шум” (помехи), источниками которого являются:

– язык (вербальный и невербальный), так как отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов;

– различия в восприятии информации;

– статусные различия в организации.

Способами коммуникации являются следующие*:*

– разговорный (устный, вербальный);

– письменный (письма, распоряжения, статьи, объявления);

– невербальный (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения).

При вербальной коммуникации в качестве знаковой системы используются человеческая речь, т. е. система фонетических знаков, включающих два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса. Известно, что использованию речи сопутствуют процессы, препятствующие достижению взаимопонимания, – возможность использования двух типов значений: денотативных (формальные определения, дефиниции) и коннотативных (связанных с эмоциональными ассоциациями); полисемия (многозначность толкования одного и того же слова) и синонимия (использование разных слов для обозначения одного и того же явления).

Организация пространства и времени процесса коммуникаций в организации также является особой знаковой системой, несет смысловую нагрузку как компонент коммуникативной ситуации. Так, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, демонстрирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину может иметь определенное отрицательное значение.

Чем выше спинка кресла, тем больше власти и авторитета имеет человек, который на нем сидит. Крутящиеся стулья дают больше маневренности, поскольку обеспечивают свободу передвижения в тот момент, когда в разговоре на человека начинает оказываться давление.

К числу специфических знаковых систем, используемых в коммуникативном процессе в организации, относят *визуальное общение* (“контакт глаз”). Визуальное общение выполняет значительное число функций: информационный поиск, стремление скрыть или обнаружить свое “Я”, свидетельство готовности поддержать и продолжить общение, демонстрация психологической близости и проч. Как и большинство невербальных средств коммуникации, “контакт глаз” – дополнение к вербальной коммуникации.

Средства визуального общения и их смысловое содержание отличны в разных культурах. Так, немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей, а в Великобритании это – выражение скептического отношения. В России откинутая назад голова и долгий взгляд скорее всего обозначают превосходство человека над собеседником.

В организационных коммуникациях могут возникать ***коммуникативные барьеры***, которые не связаны с уязвимыми

местами в каком-либо канале коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования, а носят социальный или психологический характер.

Коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует общее понимание конкретных условий общения, т. е. участники коммуникации не просто используют разный язык, но и имеют различия более существенного характера (социальные, политические, религиозные, профессиональностатусные). Также это могут быть различия, которые вызывают разную интерпретацию самих понятий, дефиниций, употребляемых в процессе коммуникации и в целом различное мировоззрение, мироощущение, миропонимание. Естественно, что процесс коммуникации осуществляется и при наличии этих барьеров, но все коммуникативные отношения значительно усложняются.

Коммуникативные барьеры могут носить выраженный психологический характер. Например, они могут возникнуть из-за индивидуальных психологических особенностей участников процесса коммуникации (чрезмерная застенчивость, скрытность, некоммуникабельность) или из-за сложившихся между общающимися особого рода психологических отношений: личностной неприязни, недоверия и т. д.

В числе барьеров, возникающих в ходе речевой коммуникации, следует отметить барьеры непонимания – умышленное или неумышленное “непонимание” сообщения:

– фонетическое (плохая артикуляция говорящего, слишком быстрый темп речи);

– семантическое (использование незнакомых терминов, так называемого “новояза”, жаргона);

– стилистическое (неудачное структурирование информации, замысловатые конструкции фраз, повторы);

– логическое.

Трудным является и умение распознать согласование и рассогласование вербальных и невербальных проявлений (когда говорят одно, а жесты, мимика, тональность свидетельствуют совсем о другом).

Управленцу также следует учитывать, что люди несовершенны, т. е. лучшие человеческие качества не исключают появления и проявления неблаговидных сторон человеческой натуры.

6.2. Нисходящие, восходящие и интерактивные коммуникации в организациях[59]

Нисходящие коммуникации с позиции личности – установление межличностных связей, с позиции организации – повышение эффективности ее деятельности за счет предоставления персоналу полной информации относительно работы, ее места в системе организации в целом и качества работы каждого сотрудника.

Основные цели нисходящих коммуникаций в организациях:

1) ставить конкретные задачи по выполнению работы;

2) обеспечивать персонал информацией о принятых в данной организации процедурах и практике, смысле исполняемой работы;

3) информировать подчиненных о качестве их работы;

4) предоставлять идеологическую информацию для облегчения восприятия целей организации.

Средства реализации нисходящих коммуникаций – рабочие печатные материалы (руководства, письма и т. д.), устные средства (прямые приказы, заседания и др.). В целом, нисходящие коммуникации обычно носят бюрократизированный, директивный характер.

Влияние нисходящих коммуникаций на получателей информации:

– интерпретируя информацию, люди следуют по пути наименьшего сопротивления;

– люди более открыты для сообщений, которые соответствуют их представлениям, идеалам и ценностям;

– сообщения, способствующие удовлетворению потребностей, воспринимаются легче;

– сообщения, не соответствующие ценностям человека, вызывают большее сопротивление, чем сообщения, противоречащие рациональной логике;

– сообщение, кажущееся сообразным в одной ситуации, в другой может казаться нецелесообразным;

– когда люди видят изменения во внешней среде, они более открыты по отношению к поступающим сообщениям.

Для ***восходящих коммуникаций*** необходимы партисипативный (ориентированный на человека) подход, вовлечение подчиненных в процесс управления и наделение их полномочиями.

Повышение эффективности восходящих коммуникаций обеспечивают:

1) процедура обжалования, позволяющая работнику обратиться к руководителю с жалобой в обход своего непосредственного начальника;

2) политика открытых дверей для сотрудников;

3) консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из компании;

4) партисипативные методы;

5) назначение специального представителя менеджмента (для тех, кто чувствует несправедливое отношение к себе в подразделениях, притеснение по каким-то мотивам).

Помимо восходящих и нисходящих коммуникаций в организации присутствуют горизонтальные потоки информации, которые зависят прежде всего от людей и их поведения.

Вследствие динамического, межличностного характера процесса коммуникации ***интерактивные*** формы более естественные, чем горизонтальные формы коммуникаций.

Интерактивный процесс имеет множество поведенческих следствий. Коммуникации с лицами, равными по положению, статусу в организации, обеспечивают индивиду социальную поддержку, что может иметь как позитивные (если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач организации), так и негативные и даже деструктивные (если у сотрудников нет потребностей в объединении) последствия. Интерактивные коммуникации между сотрудниками одного уровня могут быть неудачными при осуществлении нисходящих и восходящих коммуникаций.

Цели интерактивных коммуникаций:

1) координация заданий (регулярный сбор руководителей для обсуждения вклада подразделений организации в достижение общей цели);

2) решение проблем (обсуждение того, как следует работать при возникновении угроз сокращения бюджета и т. д.);

3) обмен информацией;

4) разрешение конфликта (сбор для обсуждения внутренних или межгрупповых конфликтов).

Важная и значимая информация может быть представлена неформальной системой коммуникаций, являющейся способом осуществления интерактивных коммуникаций в организации на одном уровне.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте содержание коммуникаций как процесса личностного и поведенческого обмена.

2. Назовите виды коммуникаций в организации и их отличительные характеристики.

3. В чем назначение интерактивных коммуникаций?

Тема 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА. ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

7.1. Природа организационной культуры

Люди не могут быть свободны от воздействия той культурной среды, в которой они живут. Работники организаций с давно сложившейся культурой будут усваивать ее ценности, убеждения и поведенческие модели. Общество обладает социальной культурой, а его организации, корпорации, учреждения, фирмы – организационной культурой. **Организационная культура** – это восприятие данной организации ее членами, система всеобщего мнения и ценностей, которые отличают данную организацию от остальных[60].

Понятие “организационная культура” было введено отечественным ученым, зачинателем научной организации труда, А. К. Гастевым в 1920-е гг. для раскрытия смысла управления.

Основные параметры организационной культуры фирмы:

1) формы поведения (общий язык, терминология, ритуалы, к которым должны прибегать работники для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения);

2) доминирующие ценности (высокое качество продукции и производительность, креативность в работе и др.);

3) нормы (существующие стандарты поведения, определяющие отношение к работе; во многих организациях их сводят к формуле “не надо работать слишком много или слишком мало”);

4) философия (политика, отражающая представления о том, как следует общаться с сотрудниками и клиентами компании);

5) правила (жесткие нормы поведения в организации, выполняемые вновь принятыми на работу сотрудниками с целью становления полноправными ее членами);

6) организационный климат (общее ощущение, создаваемое организацией, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения по отношению к клиентам и другим лицам)[61].

Функции организационной культуры:

– обеспечение стабильности организации в условиях постоянно изменяющихся условий производства и хозяйствования;

– обеспечение единства и общности всех членов организации (организационная культура может соединять воедино, создавая имидж организации, ее узнаваемость);

– обеспечение вовлеченности всех членов организации в общее дело и достижение стратегических целей.

Организационная культура непосредственно связана с национальной культурой [62].

Ф. Харрис и Р. Моран предложили рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

1) осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, “телефонного права” и открытости коммуникации часто существенно отличаются в различных организациях; жаргон, аббревиатуры, жестикуляция варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

3) внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа и спецодежда, опрятность, макияж, прическа и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур);

4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников; дотации на питание; продолжительность обеденного перерыва и т. п.);

5) осознание времени, отношение к нему и его использование (соблюдение распорядка; рабочий график);

6) взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.), степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов;

7) ценности и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения): что люди ценят, работая в организации (свое положение, титулы или саму работу и т. п.), и как эти ценности сохраняются;

8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали);

9) процесс развития работника и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин неудач и достижений; методы и подходы к обучению);

10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за работу; распределение работы и замещение сотрудников; чистота рабочего места; качество работы; рабочие привычки; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по служебной лестнице и т. п.).

В типичной организации существует как ***доминирующая культура*** (разделяемая большинством, например, трудолюбие, лояльность по отношению к своей компании, преданность ей и идее качественного обслуживания клиентов и др.), так и несколько ***субкультур*** (свод ценностей, разделяемых меньшинством), которые могут или ослабить организацию и нанести ей серьезный вред, если они в конфликте с доминирующей культурой или с общими целями организации, или помочь отдельным ее группам справиться с возникающими проблемами или изменить культуру всей организации.

Известно, что сильная организационная культура формируется сильными лидерами. Кроме того, сила организационной культуры зависит также от степени разделяемости (степени, в которой члены организации признают основные ценности компании, зависящей в основном от двух факторов – осведомленности, или ориентации, и системы поощрения) и от интенсивности (степени преданности членов организации ее главным ценностям), являющейся в основном результатом воздействия системы вознаграждений. Когда работники осознают, что вознаграждение зависит от того, что они будут работать так, как “принято в организации”, их желание работать адекватно возрастает; если же их никто не поощряет или же они видят, что выгоднее вести себя так, как это не принято в организации, их приверженность основным ценностям ослабевает[63].

По мнению Б. З. Зельдовича, существуют три возможных сочетания изменений в поведении и культуре организации:

1. Изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одну или несколько ценностей, но при этом они не способны изменить свое поведение – для этого им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.

2. Изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае коллектив как бы распадается на два лагеря – сторонников и противников изменений.

3. Изменения и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация, когда люди искренне ценят то, что они по-новому делают свою работу.

Исходя из представленных изменений, Б. З. Зельдович[64] называет следующие причины смены организационной культуры: необходимость повышения организационной эффективности; основательное изменение миссии организации; усиление международной конкуренции; значительные технологические изменения; важные изменения на рынке; поглощения, слияния, образование совместных предприятий; быстрый рост

организации.

7.2. Типы организационных культур

Как свидетельствует практика, организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь разные организационные культуры (табл. 10). Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы:

1) проблему внешней адаптации, включающей в себя то, что должно быть сделано организацией, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции;

2) проблему внутренней интеграции, иллюстрирующей то, как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации[65].

Таблица 10

Основные типы организационных культур, по К. Камерону и Р. Куинну [66]

Клановая культура	Адхократическая культура
Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и,	Динамичное и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.

Клановая культура	Адхократическая культура
возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, высокое значение степени сплоченности коллектива и морального климата. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организации поощряют бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие	Сущностью организации являются экспериментирование и новаторство. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и новых продуктов и(или) услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу
Иерархическая культура	**Рыночная культура**
Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и рентабельности. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление кадрами озабочено гарантией занятости	Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Перспективная стратегия нацелена на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли

Принимая за основу личность руководителя, сферу бизнеса и этап развития компании Л. В. Карташова выделяет:

– культуру личности (в центре внимания – профессионализм личности);

– центристскую культуру (“гений и помощники”);

– формализованную культуру (регламентация, жесткие нормы и правила);

– инновационная культура (заинтересованность в достижении результатов, зависимость от внешней среды).

7.3. Ценности в организационной культуре и поведении персонала

После заложения основ и начала развития организационной культуры фирмы прибегают к различным социальным мерам по поддержанию и прочному усвоению основных ценностей и самоподдержанию культуры, включающим в себя:

1) тщательный анализ кандидатов, поступающих на работу, с использованием стандартизированных процедур и учетом конкретных черт личностей; отбор тех, чьи личные черты и система взглядов наилучшим образом отвечают культуре организации;

2) выработку опыта, способствующего открытости в восприятии организационных норм и ценностей (поступившие на работу сотрудники часто подвергаются тщательно спланированным воздействиям с целью заставить новичков задуматься о системе норм и ценностей организации и о том, смогут ли они их принять; в фирмах с сильной организационной культурой существует негласное правило давать новичкам больше работы, чем они могут выполнить);

3) овладение необходимыми для работы навыками (посредством обучения или интенсивного и целенаправленного приобретения опыта на каждом рабочем месте); нормальные взаимоотношения, непрерывный послужной список – обязательные требования для продвижения по служебной лестнице;

4) тщательный анализ, оценку результатов труда работников и соответствующее награждение каждого из них с тем, чтобы полнее стимулировать поведение сотрудников, способствующее успеху компании на рынке;

5) воспитание приверженности важнейшим ценностям организации (это позволяет работникам примириться с потерями и жертвами ради того, чтобы стать членами этой организации и верить в то, что фирма не сделает ничего во вред им);

6) распространение организационного фольклора, историй, оправдывающих организационную культуру компании и объясняющих ее поведение и мораль в определенных критических ситуациях;

7) признание и продвижение сотрудников, хорошо выполняющих свою работу, являющихся победителями и играющих ролевые модели в организации (часто в пример ставят людей, наделенных энергией, умением работать в команде,

последовательных в достижении целей, имеющих мотивации и способности к выполнению заданий)[67].

При изменении внешней среды зачастую возникает необходимость адаптации организации к новым или видоизмененным условиям, которая должна затрагивать и ее организационную культуру. При этом не рекомендуется прямой перенос норм, правил и других компонентов организационной культуры, уже успешно функционирующих на рынке организаций; следует исходить из модицификации составляющих собственной культуры организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные параметры организационной культуры.
2. Какие виды организационных культур вы знаете?
3. Перечислите меры по поддержанию организационной культуры.

Тема 8. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

8.1. Структура клиентурного поведения[68]

Поведенческий маркетинг ориентирован на изучение "рынка поведения", установление соответствия развития организации в рамках адаптации к изменяющимся внешним условиям, изучение поведения персонала, собственников, контрагентов (клиентов, поставщиков и т. д.).

В настоящее время отечественные и зарубежные ученые указывают на неадекватность моделей маркетинга и неоклассической микроэкономики требованиям хозяйственной практики; маркетологи отмечают упрощенность микроэкономических моделей из-за упущения поведенческих аспектов участников рынка. В микроэкономических моделях используется предположение, что потребитель ориентируется лишь на цены и доходы, полностью определяющие его решения без учета субъективных предпочтений. Последние отражают сложившиеся вкусы индивида, и поэтому психология потребителя как поведенческая переменная из модели исключена, чем игнорируется маркетинг как фактор управления потребительским спросом.

Согласно К. Эрроу, в реальности люди принимают решения о покупках в условиях риска и неопределенности, проявляющихся даже в отношении собственных предпочтений, что активно используется маркетологами. В условиях товарного разнообразия часто решающую роль играет именно психологический фактор – реакция потребителя на информационно-личностное воздействие продавца. Именно поэтому маркетинг придает особое значение коммуникациям и инструментам коммуникационной политики (реклама, связи с общественностью, персональные продажи, стимулирование продаж), способным существенно влиять на структуру потребительского спроса и сдвиг кривой спроса.

Сегодня отмечается, что покупатель все менее руководствуется независимыми суждениями о полезности товаров; его решения все больше смещаются в сферу удовлетворения психологических запросов, легко поддающихся управлению. С ростом дохода природа потребностей трансформируется из преимущественно физиологических в психологическую сферу; рост благосостояния усиливает психологические стимуляторы спроса.

В экономической теории длительное время считалось, что потребности возникают из сугубо внутренних инстинктов покупателя. Если же потребности не столь остры, то они – итог умения продать, рекламы и моды, т. е. результат маркетинговых

усилий продавцов.

В маркетинге известно множество типов ***математических моделей исследования потенциальных покупателей*** для выработки эффективной маркетинговой политики, а также для изучения рыночного спроса.

Первый тип моделей ориентирован на уяснение потребительских предпочтений без учета влияния маркетинга. Это модели выбора торговой марки, пуассоновские модели покупок и др.

Второй тип моделей ориентирован на изучение потребительских реакций на определенные маркетинговые усилия фирм. Мерой отклика в них выступают объем сбыта, доход фирмы, рыночная доля.

Третий тип моделей используется для выработки маркетинговой политики. Это уравнения распределения бюджета, уравнения оценки риска при выборе маркетинговых средств и т. д.

Микроэкономические модели исследуют оптимальный выбор индивида с позиции достижения потребительского равновесия, что для маркетинга не очень актуально. Анализ потребительского спроса ведется на базе кардиналистской (количественной) и ординалистской (порядковой) концептуальных моделей, а также модели выявленных предпочтений, модели выбора в ситуации риска, модели, в которой анализируется полезность отдельных свойств товара, а не товара в целом, тем самым микроэкономическая модель приближается к маркетинговым моделям. Однако все микроэкономические модели потребительского спроса не учитывают влияния на покупательский выбор маркетинговых инструментов стимулирования спроса.

Теорией маркетинга выделяются группы факторов, влияющих на рыночное поведение потребителя. Маркетологи исходят из того, что в основе спроса лежит *нужда*, имеющая биологическую, физиологическую либо психологическую природу, формирующая потребности и определяющая мотивацию покупок. Характер действий мотивированного потребителя зависит от субъективной оценки им полезности товара, его потребительских свойств.

При равной мотивированности и прочих равных условиях потребители могут действовать по-разному, что зависит от индивидуальных каналов восприятия товара, избирательности искажения и запоминания потока информации.

В формировании спроса важны отношения, которые автоматически детерминируют выбор потребителя при наличии равноценных или почти равноценных альтернатив. Если

организации удалось сформировать позитивное отношение к своей торговой марке, то мотивированный таким образом покупатель пренебрегает возможностью приобретения дополнительного количества аналогичного блага в ином месте, но экономя при этом усилия и время, требуемые для выбора и оценки наилучшего варианта, и снижая тем самым свои транзакционные издержки потребления.

Механизм минимизации внутренних поведенческих рисков персонала можно описать следующим образом.

Во-первых, следует провести ревизию сложившихся регламентов, правил и процедур (стандартов) работы с клиентами, независимо от того, прописаны они или "все и так о них знают". При этом не стоит ограничиваться типовыми речевыми модулями приветствия и прощания ("Мы всегда рады вам …" и т. д.). Это стандарты поведенческого сервиса. Практика показывает, что чаще всего этими приветственными речевыми стандартами все и заканчивается.

Важно помнить, что кроме поведенческих стандартов и регламентов взаимодействия с клиентами существуют и структурные, с четко обозначенными временными рамками, стандарты например:

– информирование (перечень минимально необходимой обязательной информации, которую менеджер должен выдать клиенту о своей компании, о ее товарах и услугах);

– процедуры и качество обслуживания клиента в компании (принципы работы с клиентами; последовательность отработки заказа; время на одну типичную процедуру обслуживания);

– правила формирования внутренних и внешних документов, стандарты их оформления;

– правила (регламенты) работы с постоянными клиентами;

– перечень обязательных действий, направленных на поддержание лояльности клиентов.

Во-вторых, следует провести анализ продукта (услуги): особенностей, предназначений, соответствия потребностям клиентов и минимально необходимого сервиса.

Полезно посмотреть на технологический процесс фирмы с точки зрения потребностей клиента. При этом очень важно помнить, что на каждом этапе, особенно если это не непосредственная покупка в торговом зале магазина, у клиента потребности разные.

В-третьих, нужно очень подробно прописать правила поведения (действия) для персонала компании на каждом этапе, учитывая, что в данный момент особенно важно для клиента. При этом необходимо стандартизировать не только процедуры

взаимодействия с клиентом, но и все внутрифирменные действия персонала, обеспечивающие получение конечного результата. Это взаимодействие подразделений компании – продавцов, склада, отдела снабжения, бухгалтерии, производства и т. д.

В-четвертых, чтобы регламенты и стандарты не остались просто красивыми документами, необходимо разработать систему контроля и оценки их выполнения.

В-пятых, после того, как все разработано и прописано, и перед тем как начать внедрение, необходимо оценить риски внедрения.

Оценивая риски, стоит обратить особое внимание на носителей рисков (от кого они будут исходить); формы проявления и степень влияния рисков; возможные способы нивелирования рисков до, во время и после внедрения.

Некоторые *типовые риски:*

• Нежелание сотрудников исполнять принятые стандарты. Проявления могут быть самые разные – от прямого неповиновения до скрытого саботажа.

• Реакция клиентов, которые привыкли к другой технологии взаимодействия с компанией.

• Увеличение удельного веса затрат на обеспечение внедрения и применения стандартов в общей структуре затрат компании.

8.2. Маркетинговый подход к оценке потенциала персонала организации[69]

Современный рынок труда характеризуется жесткими условиями функционирования: высокой интенсивностью информационных потоков, наличием множества работодателей, сильной конкуренцией рабочей силы за занятие “выгодных” должностей и рабочих мест.

Достижение карьерных целей каким-либо индивидом невозможно без поиска рыночной ниши, своевременной разработки стратегического плана, проявления преимуществ при подборе сфер деятельности.

В целом процесс планирования карьеры работником аналогичен планированию маркетинговой деятельности в бизнесе:

1) определяются цели и задачи;

2) определяются характеристики предложения (профессиональные знания, умения и навыки, опыт работы);

3) анализируются потенциальные “рынки сбыта” профессиональных знаний и умений (компании, привлекательные для конкретного индивида и нуждающиеся в его способностях);

4) изучаются потребители, рынки, где можно успешно конкурировать;

5) разрабатываются стратегия проникновения на рынки и совокупность тактических действий, для реализации которой необходимо стать “заметной фигурой”, провести переговоры и заключить сделку.

Важный этап построения карьеры – ***маркетинговая оценка потенциала личности работника***, включающая изучение набора его личных характеристик, культурных и поведенческих установок, ценностей и интересов.

На базе полученной оценки определяются *карьерные “якоря”*, выделяющие, что и почему человек хочет получить от профессионального развития своей карьеры:

1. Безопасность (стабильность).
2. Функциональность.
3. Разнообразие (“вызов”).
4. Управление.
5. Творчество.
6. Предпринимательство.
7. Стиль жизни.
8. Автономность (независимость).

9. Общественная деятельность (содействие).

10. Идентификация жизненного кредо.

У каждого индивида есть свой собственный набор “якорей”, определенные приоритеты, задающие стратегию построения его карьеры; необходимо четко определить как миссию его профессиональной деятельности, так и общие цели и фокус предполагаемой организации. Определение миссии связано с установлением четких жизненных ориентиров, сверки с ними всех событий и действий отдельно взятого человека, сотрудника и всей организации (рис. 6).

Определение жизненных целевых установок, ценностей
Постановка целей карьеры (личностных, статусных, профессиональных, финансово-материальных)
Определение условий достижения карьерных целей
КАК?
Умение формировать, группировать и использовать внутренние и внешние ресурсы;
знание и применение методов и технологий самоорганизации (самоменеджмента)
ПОЧЕМУ?
Личная ответственность; мотивация; самодисциплина
ЧТО?
Анализ сильных и слабых сторон своей личности (SWOT–анализ), выявление и формирование профессиональных и личностных качеств;
анализ и оценка требований и ожиданий рынка труда;
определение качеств, которые еще необходимо развивать
Разработка планов личностного и профессионально-квалификационного развития в рамках карьерных целей
Реализация планов по достижению целей карьеры
Оценка результатов и личной удовлетворенности в достижении целевых установок карьеры

Рис. 6. Планирование карьеры сотрудника

Карьерный SWOT–анализ работника предусматривает:

1) изучение слабых и сильных профессиональных сторон индивида, возможностей и угроз, существующих на рынке труда;

2) детальный анализ внутренней и внешней среды индивида, конкурентной среды, идентификацию ключевых факторов его успеха и выбор соответствующего варианту наиболее эффективного приложения сил работника, “аудитории”.

Для внутренней среды работника его *сильные стороны* – уровень образования; навыки и способности; опыт и достижения; физические показатели; наличие времени и средств для реализации конкретных мер по его позиционированию на рынке труда, планированию и реализации карьеры; *слабые стороны* – негативные аспекты в профессиональной подготовке, требующие улучшения, изменения, избегания, устранения или преодоления.

К *отрицательным личностным чертам работника* можно отнести: отсутствие цели, дисциплины, этики, сильную эмоциональность, низкий средний балл, полученный при обучении в вузе, отсутствие заинтересованности в выборе специализации, отсутствие опыта работы.

Ключевыми *факторами успеха* в карьере считаются:

– диплом престижного вуза;

– многолетний опыт работы в какой-либо сфере;

– опыт эффективных кросс-культурных коммуникаций;

– свободное владение несколькими иностранными языками;

– профессиональное пользование различными программными продуктами, инструментальными компьютерными средствами, комплексами быстрой разработки информационных приложений;

– эффективная работа в команде, лидерские навыки;

– успешное функционирование при стрессах.

При принятии карьерных решений важен учет соответствия выбираемого направления профессионального развития реальным условиям жизни.

Анализ внешней среды позволяет оценить и учесть состояние рынка труда; тенденции занятости на региональном, национальном или мировом рынках; динамику развития интересующих сфер деятельности; перечень конкретных потенциальных работодателей, нацеленность на которых позволит осуществить продвижение.

В некоторых компаниях Германии накоплен положительный опыт планирования карьеры специалистов и руководителей, которое основывается на *полной информированности работников* относительно перспектив перемещения. Эта система

подразумевает большую предварительную работу по разработке ранговых квалификационных характеристик рабочих мест, их квалификационных оценок и изучению мнения работников об имеющихся и желаемых полномочиях.

В результате все рабочие места ранжируются по параметрам Женевской схемы оценки условий труда и разрабатывается матрица, где рабочие места с одинаковыми параметрами и оплатой труда попадают в одну колонку. Сразу видны возможности горизонтального (в пределах одной колонки) и вертикального перемещения (с переходом в другую колонку).

Очевидно, что подробные научно обоснованные описания, квалификационные характеристики по каждому рабочему месту доступны для рассмотрения любому желающему продвинуться. В этом подходе интересен также широкий набор уровней квалификации в рамках одной специальности, открывающий человеку более глубокие перспективы профессионального роста и продвижения: у секретаря 5 ступеней карьеры, у исполнителя – 6.

Каждое рабочее место отличается от другого некоторыми функциями, правами, ответственностью и размером вознаграждения. Как правило, одна вакансия, открывающаяся на предприятии, позволяет осуществить целый ряд перемещений, создавая тем самым стимул к повышению эффективности каждого члена коллектива, повышая уровень доверия к собственной организации, к ее руководству, способствующему развитию, продвижению, реализации потенциала персонала[70].

В корпорации *IBM* кандидатов на высшие руководящие посты намечают на ранних этапах карьеры и затем в течение 10 или более лет готовят, переводя из одного отделения в другое, опекая и предостерегая их от крупных ошибок. Такая практика дает компании компетентных и уверенных в своих силах руководителей, плоть от плоти ее культуры[71]. Эта работа предполагает исследование управленческого потенциала молодых специалистов и грамотную индивидуальную работу по развитию их потенциала, по превращению задатков и способностей в умения и навыки руководства и общения.

Целеполагание. Учитывая результаты анализа внутренней и внешней среды, индивид формирует общие и конкретные карьерные цели, обеспечивающие в перспективе высокую степень удовлетворенности трудом. При этом рекомендуется:

1) выделить 4 уровня целей работника – оперативного (поиск работы, выбор должности), краткосрочного (1–3 года), среднесрочного (3–5 лет) и долгосрочного (более 5 лет) планов уровня, используемых в оценке примерного ориентира в профессиональной и статусной карьере;

2) выделить долгосрочные карьерные цели, определяющие уровень удовлетворенности работника трудом (профессиональная ориентация с гибкой адаптацией промежуточных ступеней карьеры способствует эффективной реализации планов);

3) определить в средне– и краткосрочных карьерных целях предпочтительные сферы занятости, потенциальных работодателей и период работы на каждого из них (работник принимает решения с учетом своей свободы или занятости в конкретно существующих ситуациях);

4) учесть сложность начального поиска работы по различным каналам, особенно при отсутствии такого опыта;

5) установить карьерные цели на основе принципа SMART или его модификаций с выделением частных принципов;

– конкретности (точное описание мер по достижению желаемого результата с назначением промежуточных и конечных сроков их реализации);

– осязаемости (письменная фиксация карьерных целей, описание ситуаций достижения целей по ощущениям менеджера);

– приемлемости (установка профессиональных целей лично самим менеджером);

– реалистичности (выделение реальных целей и задач, решение которых индивиду наиболее предпочтительно и соответствует его силам и возможностям).

В российской практике работодатели сталкиваются с “дилеммой”: набирать более квалифицированный персонал с предоставлением ему соответствующего материального обеспечения или менее квалифицированный и переподготавливать его “под себя”? Рассмотрим возможность реализации данных альтернатив.

Прежде всего будем исходить из состояния совокупного трудового потенциала (в широком смысле слова, включая социально-психологические компоненты трудовой деятельности).

Первый фактор, определяющий общий уровень работника (в трактовке Г. Беккера – знания и навыки, которым можно найти применение независимо от отрасли и сферы деятельности фирмы), – это доступность профессионального образования. По состоянию на 01.01.2007 г. денежные доходы в среднем на душу населения России в месяц составили 9111 руб. При этом усредненная стоимость обучения в 2005/2006 учебном году составила около 3250 руб. в месяц (около 36 % месячного потребительского дохода). В 2003–2006 гг. сокращается число студентов, обучающихся на бюджетной основе. По данным Института экономики переходного периода, в 2006 г. прирост среднедушевых доходов населения составил 23,5 %, а прирост

бюджетных расходов на образование в расчете на 1 студента – 46 %. Если темпы роста среднедушевых доходов по субъектам Федерации существенно не изменятся в среднегодовом исчислении, то в зону риска по доступности платных услуг высшего образования войдет большинство российских регионов. Согласно бюджету на 2007 г. прирост бюджетных расходов на образование в расчете на 1 студента составил 38,4 %, что делает данную тенденцию еще более выраженной.

На фоне значительной безработицы – 5,2 млн человек (на 01.01.2007 г.), теряющих общий и специальный уровень квалификации, живущих в условиях снижения уровня социализации (потери части социальных связей), руководителям предприятий следует ожидать усиления противоречий в сфере приложения трудового потенциала, порождаемых подразделением образования на массовое и элитарное. Представители первого потребуют значительных затрат на дополнительную переподготовку и формирование специального (корпоративного) человеческого капитала для повышения производительности труда; представители второго – затрат на внутрикорпоративную социализацию, высокой оплаты труда и дифференциации корпоративной стратегии мотивации и стимулирования труда. При этом первая группа будет более значительна по следующим причинам:

– средние доходы самых высоко– и малообеспеченных 10 % населения различаются по заработной плате в 30–40 раз, а с добавлением так называемой скрытой заработной платы – в 70–80 раз. По средним показателям неравенства Россия намного обогнала индустриально развитые страны и сравнялась с относительно бедными и социально дифференцированными государствами Латинской Америки[72];

– свыше половины населения России не имеют квалификационного ресурса (образование и навыки) того объема, когда он начинает эффективно работать как ресурс, и лишь около 8 % имеют рабочую силу того качества, которая позволяет рассматривать ее как потенциальный или реальный капитал;

– около 20 % населения имеют нулевой показатель по шкале социального ресурса, т. е. каждый пятый россиянин находится в состоянии абсолютного одиночества, исключен из числа имеющих если и не реальную, то потенциальную поддержку и даже просто общение[73]. Таким образом, пятая часть населения России подвержена значительной маргинализации, утрачивает свой социальный капитал как основу адаптации к изменяющимся внешним условиям, в том числе принятия каких-либо корпоративных ценностей и установок.

Таким образом, учитывая макроэкономические показатели воспроизводства совокупной рабочей силы, можно говорить о том, что в массе своей работодатель будет вынужден подстраивать наемный персонал “под себя” и реализовывать программы сохранения и восполнения уже имеющегося корпоративного человеческого капитала. Необходимость данных мер можно проиллюстрировать следующим образом. В 2003 г. до 70 % всех убытков компаний происходили по вине сотрудников или с их участием, в 2006 г. – 90 %. Сотрудниками московской фирмы ЦДЛ “Антей” было проведено 5 тыс. проверок на предприятиях и выявлено около 10 тыс. человек, чьи действия привели к убыткам на сумму около 3 млн долл.[74]

Установленные государством нормы в сфере оплаты труда и налогообложения ограничивают возможности увеличения затрат предприятий на повышение материальной и социальной обеспеченности воспроизводства человеческого капитала. Так, например, льготы, закрепленные в Налоговом кодексе РФ (НК РФ) и связанные с обучением работников, не касаются обучения в учреждениях среднего и высшего профессионального образования. До вступления в силу НК РФ можно было часть затрат, связанных с подготовкой и переподготовкой работников, отнести на себестоимость выпускаемой продукции или оказываемых услуг (не более 4 % фонда оплаты труда предприятия), но в таком случае нужно было увеличивать цену реализации продукции (услуг), чтобы получить заданную норму прибыли. В условиях усиления конкуренции, особенно со стороны иностранных товаропроизводителей, данные меры неэффективны.

Одним из условий получения налоговых льгот и отнесения затрат на переподготовку на себестоимость продукции является наличие государственной лицензии и аккредитации у организации, предоставляющей образовательные услуги. Таким образом, предприятия оказываются в своеобразной “институциональной ловушке”.

С одной стороны, затраты на переподготовку кадров необходимы в условиях увеличения темпа обновления знаний и информации, а также наличия в совокупной рабочей силе большой группы наемных работников, получивших профессиональную подготовку в СССР, в период перестройки. С другой стороны, государство отстранилось от социально-профессиональных проблем населения, не создает стимулов для их решения предприятиями и организациями.

Одним из возможных направлений сокращения масштабов данной проблемы для предприятий являются создание корпоративных университетов, собственных центров по

переподготовке и стимулирование наставничества. В краткосрочном периоде создание корпоративных университетов и учебных центров требует значительных материальных вложений. Но реализация в рамках обучающих программ стратегических целевых установок компании позволит в перспективе сократить расходы на поддержание должного уровня организационной культуры и корпоративного поведения за счет первичной внутрифирменной социализации работников. Классическим примером в этом смысле являются индийская компания *Infosys Technologies Ltd* (разработчик сложного программного обеспечения) и шведская страховая компания *Skandia*.

В России учебные центры создаются, как правило, на предприятиях сферы естественных монополий и с очень большим штатным числом сотрудников. Малый и средний бизнес, наиболее приближенный к потребностям населения и решающий проблему безработицы на местах, остается аутсайдером. Соответственно, на макроуровне решение проблемы профессионально-квалификационной обеспеченности населения возможно посредством введения обязательного государственного прогнозирования и мониторинга функционирования системы образования, создания и развития механизма софинансирования отраслевых образовательных учреждений. Для предприятий и организаций софинансирование наиболее предпочтительно в форме грантов на осуществление конкретных программ в области образования и научных исследований: в соответствии со ст. 251 Налогового кодекса РФ гранты на образование и научные разработки не относятся к доходам, учитываемым при определении налоговой базы по налогу на прибыль.

Второй фактор, комплексно воздействующий на профессиональный, организационный уровень работников, – это фактор здоровья. Физическое здоровье, оцениваемое на уровне хорошего и удовлетворительного, имеют около 29 % россиян, при этом 31,1 % населения России негативно характеризует свой биологический ресурс[75].

Слабое участие государства в решении проблем здравоохранения – один из факторов низкой отдачи инвестиций в человеческий капитал, снижения эффективности мотивационных механизмов корпоративного уровня.

Данная проблема актуальна не только для России, но и для большинства западных стран, где происходит установление доминанты интеллектуального труда и увеличение его интенсивности. Так, в Великобритании расходы компаний, связанные с болезнью сотрудников, выросли в 2006 г. с 558 до 601 фунта стерлингов (на 7,15 %); 39 % работодателей признают,

что в их компаниях увеличилось число сотрудников, страдающих от стрессов. При этом 62 % предприятий имеют практику привлечения штатного медицинского персонала.

В России затраты на охрану здоровья и труда персонала в 2003 г. составляли 9,4 %, в 2004 г. – 7,2 % социальных инвестиций российского бизнеса[76]. Снижение объема инвестиций отечественных компаний в поддержание здоровья субъектов корпоративного человеческого капитала, с одной стороны, подтверждает отсутствие стимулов к его воспроизводству, а с другой – может свидетельствовать о том, что руководство предприятий и организаций еще не осознало в полной мере значения фактора здоровья для повышения производительности труда и прибыльности компании в целом.

Так, в соответствии с НК РФ, расходы на организацию отдыха и лечения наемных работников не относятся к расходам на оплату труда и не учитываются при расчете налогооблагаемой базы по налогу на прибыль. Налоговое законодательство к расходам на оплату труда относит расходы на добровольное страхование работников на срок не менее одного года.

При этом нормативы расходов, учитываемых для целей налогообложения, составляют не более 3 % суммы расходов на оплату труда.

Здесь обнаруживается еще одна “институциональная ловушка” для работодателей: при увеличении объема легального фонда оплаты труда работнику можно компенсировать больше затрат, связанных с сохранением его здоровья. В результате можно ожидать большей производительности труда за счет как воспроизводства биологического ресурса работника, так и удовлетворения его субъективных потребностей в социальной справедливости, причастности (забота о здоровье сотрудников считается одной из мер корпоративной политики мотивации персонала, определенной “привязки” к компании). Но при этом увеличивается размер фонда оплаты труда и, соответственно, размеры отчислений в государственные внебюджетные фонды (ранее – ЕСН); эти суммы, как показала практика, не возвращаются на корпоративный уровень в виде восполнения государством потенциала здоровья наемного работника.

Согласно Федеральному закону от 27 июля 2009 г. № 212-ФЗ “О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования” с 1 января 2010 г. тарифы страховых взносов в государственные внебюджетные фонды будут установлены в размерах действующей ставки ЕСН – 26 %, в том числе взнос в ПФР

составит 20 %, в ФСС – 2,9 и в ОМС – 3,1 %. С 1 января 2011 г. единые тарифы страховых взносов для всех работодателей составят 34 % (ПФР – 26 %, ФСС – 2,9 % и фонды ОМС – 5,1 %).

Следовательно, снижение доступности профессионального образования для большей части населения России, а также его дифференциация на массовое и элитарное ведут к снижению уровня человеческого капитала и его реализации на корпоративном уровне. Для предприятий это означает сокращение производительности труда, увеличение затрат на подготовку и переподготовку кадров.

Учитывая, что действующее законодательство не содержит четкой формулировки понятия “образовательный уровень”, предприятиям необходимо подтверждать экономическую обоснованность расходов на обучение работников путем разработки программы обучения и отражения участия работника в таких программах в его должностной инструкции, составления дополнительно к трудовому ученического договора (ст. 198 Трудового кодекса РФ), а также издания внутрикорпоративного приказа об обучении работника, что будет подтверждать производственную необходимость повышения квалификации сотрудника по инициативе работодателя и, соответственно, учитываться в целях налогообложения.

8.3. Управление лояльностью потребителей[77]

Изменения в социально-экономической среде, усиление конкуренции на рынках приводят к тому, что ключевым фактором, определяющим жизнеспособность организации, становится качество продуктов или услуг, предлагаемых потребителю, их способность наиболее полно удовлетворять изменяющиеся со временем физиологические, культурно-психологические потребности покупателя.

Зарубежные исследования (в частности Ф. Котлера), показали, что не все клиенты оказываются выгодными для организации, а часть из них даже приносит ей прямые убытки.

Расчеты индивидуальной рентабельности, проведенные некоторыми банками и кредитными организациями, показали, что 45 % клиентов являются для них убыточными, а издержки по привлечению новых клиентов в 3–10 раз превышают затраты, необходимые для сохранения уже имеющихся.

Рост на 5 % удержания существующих покупателей может дать организации увеличение прибыли до 25–100 %. Поэтому в маркетинге взаимоотношений важнейшей целью выступает именно удержание существующих потребителей, что очень привлекательно для сферы образования, здравоохранения, банковской сферы, туризма, спорта и т. д. В этом случае потребители становятся партнерами, и организации должны принимать на себя долгосрочные обязательства для сохранения этих взаимоотношений посредством качества услуг и инноваций, а маркетинг взаимоотношений становится философией ведения стратегического бизнеса, фокусируется скорее на удержании и “улучшении” существующих потребителей, чем на привлечении новых, добавляя все новые аспекты и практический инструментарий со стороны.

Выделяют следующие основополагающие ***принципы маркетинга взаимоотношений*** с потребителями:

– упор на длительное взаимодействие, а не на отдельные транзакции, на удержание существующих, а не на привлечение новых потребителей;

– экономическое обоснование удержания потребителей с нацеленностью на прибыльных потребителей (потребительские сегменты);

– больший упор на качество по сравнению с традиционными организациями;

– применение расширенного, а не типового комплекса маркетинга;

– приоритетность внутреннего маркетинга перед остальными подсистемами маркетинга.

Известен ряд подходов к оценке лояльности потребителей:

1) учет лишь результатов поведения (повторных покупок) без анализа и детализации причин, по которым потребитель выбирает того или иного поставщика товаров (услуг);

2) рассмотрение лояльности как предпочтения потребителей, формирующегося при обобщении чувств, эмоций, мнений относительно товаров (услуг) или их поставщика.

Второй подход считается более значимым, отображающим скорее будущее поведение потребителя, чем его прошлый опыт. Но отдача предпочтения субъективным мнениям как определяющим факторам лояльности не доказывает их влияния на покупки и обусловливает сложность измерения такого типа лояльности.

К *лояльным потребителям* относятся те, кто позитивно относится к деятельности конкретной организации, предлагаемым ею продуктам и услугам, ее персоналу и т. д. Позитивное отношение выражается устойчивым во времени предпочтением, многократно отдаваемым продуктам данной организации. Поэтому различают следующие виды лояльности:

1) *поведенческую лояльность*, определяемую поведением потребителя при покупке;

2) *воспринимаемую лояльность*, формируемую предпочтениями и мнениями потребителей.

Для измерения поведенческой лояльности могут быть использованы следующие показатели, которые могут быть получены из базы данных по потребителям:

– перекрестная продажа (количество дополнительных к стандартным покупке или товару продуктов фирмы, купленных потребителем за определенное время);

– количество повторных покупок;

– увеличение покупок (доля роста объема покупок одного и того же продукта за определенное время);

– поддержание потребителем достигнутого уровня взаимодействия с фирмой.

Основной способ получения данных по предпочтениям и мнениям потребителей, влияющим на воспринимаемую лояльность, – опросы потребителей и экспертов.

Так как любая организация должна регулярно отслеживать динамику удовлетворенности своих потребителей (как минимум, ежегодно), то при оценке их лояльности следует сравнивать ее

поведенческие и воспринимаемые параметры. Однако если параметры поведенческой лояльности можно получить из компьютерной базы данных фактически по каждому потребителю в любое время, то регулярное измерение воспринимаемой лояльности каждого потребителя практически невозможно.

Более целесообразно оценивать поведенческую и воспринимаемую лояльность посегментно, с использованием матрицы и выделением ситуаций, отличающихся уровнями лояльности потребителей к конкретно взятой организации (рис. 7).

Рис. 7. Разновидности лояльности потребителей

Абсолютная лояльность (высокие уровни воспринимаемой и поведенческой лояльности) наиболее благоприятна для организации, так как потребителей с абсолютной лояльностью легче всего удержать, и для этого может быть достаточно поддержания существующих стандартов качества.

Скрытая лояльность (высокий уровень воспринимаемой и низкий уровень поведенческой лояльности) характеризует то, что потребитель выделяет эту организацию из числа конкурентов, но приобретает ее продукты не так часто и не в таком количестве, как абсолютно лояльные потребители, по причине внешних факторов (например, из-за низкого уровня дохода); в этой ситуации организация должна стремиться к развитию поведенческой лояльности, применяя ценовые стимулы.

Ложная лояльность является угрозой для организации, к которой потребитель не привязан, его покупки – следствие привычек, традиций семьи, ограниченного предложения; при нахождении фирмы, удовлетворяющей его в большей степени, потребитель отказывается от обслуживания, для его удержания необходимо усиление воспринимаемой лояльности.

Отсутствие лояльности является ситуацией, при которой есть минимум возможностей для удержания; организации следует или отказаться от удержания таких (выгодных для нее) потребителей, или искать специальные пути повышения воспринимаемой лояльности.

Таким образом, ***лояльность*** – основной показатель уровня взаимодействия конкретной организации и потребителя, включающий в себя поведенческий и воспринимаемый аспекты лояльности, базирующийся на ряде измеряемых индикаторов, которыми следует осознанно, а не интуитивно управлять, что в большинстве случаев зависит от знаний, квалификации и компетентности обслуживающего персонала организации, его подготовки и переподготовки.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите модели клиентурного поведения.
2. Опишите механизм минимизации внутренних поведенческих рисков персонала.
3. Что предполагает маркетинговая оценка потенциала личности работника?
4. Что такое “карьерные якоря”?
5. Как можно управлять лояльностью потребителей?
6. Перечислите виды лояльности потребителей.

Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РАБОТНИКА. СТРЕСС НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

9.1. Сущность управления поведением организации

Под **управлением** в общем случае понимают процесс формирования целенаправленного поведения сложной системы посредством информационных воздействий, вырабатываемых лицом, принимающим решения (ЛПР), или техническим интеллектуальным устройством. ЛПР имеет право принимать окончательное решение по выбору одного из нескольких управляющих воздействий.

Процесс управления реализуется сложными социально-экономическими и кибернетическими системами технического, биологического, организационного, социального, экономического, экологического и иного назначения, реализующими совокупность задач и функций.

Вопросы управления поведением организации имеют непосредственное отношение к ***показателям социально-экономической эффективности*** работы организации:

– производительности;

– дисциплине;

– текучести кадров;

– удовлетворенности работой.

Существуют разные подходы к определению *производительности*. Для оценки работы организации может быть использован комплексный показатель, в состав которого входят два компонента: эффект и эффективность. При этом под эффектом следует понимать достижение целей, поставленных перед организацией, т. е. полученный результат, а под эффективностью – отношение полезного результата к затратам, обусловившим его достижение.

Например, организация может получить эффект посредством увеличения объема производства и продаж или расширения рынка сбыта своей продукции. Однако оценка результатов работы организации будет неполной без учета того, ценой каких затрат этот эффект был получен. Показателями эффективности в этом случае могут выступать прибыль или выработка продукции в единицу времени.

Важнейшим показателем *дисциплины* являются неявки на работу. Их анализ в динамике и сравнение со средними показателями по отрасли (по группе предприятий) позволяют не только оценить поведение работников в организации, но и прогнозировать его изменение. Неявки на работу по

уважительным причинам, например по болезни, не являются непосредственным показателем дисциплины. Вместе с тем они могут свидетельствовать о наличии в организации факторов, способствующих высокому уровню стресса у работников, следствием чего является повышение уровня их заболеваемости.

Высокий уровень *текучести кадров* в организации означает увеличение расходов на подбор персонала, отбор наиболее достойных кандидатов и обучение. При этом также может наблюдаться снижение выработки продукции в период, предшествующий уходу работника, и в первые месяцы работы принятого на предприятие нового работника.

Организации не могут полностью избежать текучести кадров. В ряде случаев она может рассматриваться и как позитивное явление, например если уходит не соответствующий требованиям работник, а взамен приходит работник с более высокими возможностями и мотивацией, с новыми идеями. Однако чаще всего для орагнизации текучесть кадров означает потерю работников, которых не хотелось бы терять. Таким образом, когда уровень текучести кадров в организации чрезмерно велик или когда организацию покидают лучшие работники, текучесть кадров следует рассматривать как разрушительный фактор, негативно влияющий на эффективность работы организации.

В 2007 г. компания Avanta Personal в рамках реализации в Санкт-Петербурге проекта “Исследования ожиданий сотрудников базового уровня” установила, что основным критерием выбора новой работы для работников базовых должностей является уровень оплаты труда (4,59 из 5 баллов). Ожидания опрошенных работников оказались в среднем на 8 % выше текущего уровня оплаты труда, что в пересчете на годовой период составляет размер заработной платы за один месяц. Далее следуют новый опыт (3,94 балла), график работы (3,63), карьерный рост (3,62), “белая” заработная плата (3,45), близость к дому (3,24). Имя и сфера деятельности компании имеют меньшее значения для кандидатов на базовые должности (3,04 балла), как и дополнительные льготы (3,22 балла)[78].

Под *удовлетворенностью работой* понимают отношение работника к различным сторонам своей трудовой деятельности. Часто удовлетворенность определяют также как отношение между суммой благ и вознаграждений, которую работник получает на работе, и той, которую, по его мнению, он должен был бы получить.

Удовлетворенность работой характеризует не столько поведение на работе, сколько отношение к ней. Вместе с тем ее принято относить к числу важнейших оценочных показателей в

силу следующих обстоятельств. Во-первых, принято считать, что работники, удовлетворенные своей деятельностью, как правило, более мотивированы и достигают более высоких результатов. Во-вторых, отмечается, что общество, особенно в странах с развитой экономикой, должно заботиться не только о высоком уровне производительности и об уровне жизни населения, но и о качестве жизни, неотъемлемым элементом которого является удовлетворенность выполняемой работой.

9.2. Управление процессами социализации и карьерой работника[79]

Типологии методов определения личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группе, отношения работников группы друг к другу достаточно многообразны, но наиболее часто выделяют следующие комплексы методов:

1) **метод внешнего наблюдения,** состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Метод требует значительного времени, специальной подготовки и трудоемок;

Компания *British American Tobacco Russia* в рамках метода внешнего наблюдения использует центры оценки. Центры оценки являются обязательным этапом отбора всех молодых специалистов, поступающих на двухлетнюю программу менеджеров-стажеров. В течение шести часов молодые люди выполняют четыре оценочных задания (два групповых и два индивидуальных). Каждое из заданий направлено на выявление компетенций, которые являются ключевыми для участника программы и наличие которых позволит менеджеру-стажеру стать успешным сотрудником.

В отличие от менеджеров-стажеров кандидаты, которые участвуют в отборе на вакансии среднего управленческого звена, не проходят полную оценку. Для выявления требуемых компетенций в их случае используется оценочное задание, которое занимает не более 1,5 часа. Для каждого уровня используется отдельное задание – кейс[80].

2) **метод самонаблюдения (интроспекции)** – наблюдение человека за собственными психологическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и при сравнении с мнением окружающих;

3) **личностные опросники,** или **тесты,** позволяющие определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение, и т. п. Эти опросники выявляют стороны личности с помощью анализа и группировки ответов испытуемого. Ответы обычно имеют форму меню, т. е. требуется выбрать один из

вариантов ответа. Поскольку ответы дает сам опрашиваемый, получаемые данные содержат значительный элемент субъективизма; на качество ответов влияют и психологическое состояние опрашиваемого, и степень фактического знакомства с ситуацией, поведение в которой предлагается охарактеризовать;

4) **проективные методы**, основанные на выводах психологии о том, что субъект сознательно или неосознанно переносит, проектирует свои психологические свойства, состояния на внешние объекты, что отражается в интерпретации им того или иного стимулирующего материала. Профессиональный психолог, психоаналитик или психотерапевт в состоянии распознать по ассоциациям, вызываемым у субъекта стимулирующим материалом (кляксы, картинки и т. п.), особенности его личности, мотивов, ценностей, работу подсознания. При использовании данных методов присутствие опытного профессионала в области психологии обязательно;

5) **социометрия** – метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления неформальных лидеров, психологической совместимости. Есть комплекс тестовых заданий для определения социально-психологического климата в группе, отношения к лидеру, к руководителю, для выявления стиля руководства;

6) **методы анкетирования, интервью, бесед ,** позволяющие получить информацию из ответов на письменные или устные вопросы специалиста. Данные методы широко применяются в системе маркетинга при необходимости выявления отношения к труду (например, “Анкета об имеющихся и желаемых полномочиях”), при различного вида социологических исследованиях и требуют участия специалистов для разработки программы исследования, для его организации, проведения и последующей интерпретации результатов.

Существенным фактором выбора того или иного метода, теста являются его *валидность* (соответствие тому, для чего он предназначен) и *надежность* (тест позволяет получать одни и те же результаты, независимо от количества и контингента опрашиваемых). Многие простые по содержанию и обработке результатов популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в сфере управления персоналом.

Одним из важнейших элементов процесса управления персоналом является необходимость постоянно оценивать достижения, результаты деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, соотнося их с нормативами, предыдущим

уровнем или используя мнение компетентных экспертов. Поэтому постоянным видом деятельности службы управления персоналом является анализ результатов, достигнутых организацией в целом и всех субъектов фирмы в отдельности (подразделений, групп, работников), а также анализ причин, вызвавших те или иные отклонения от ожидаемых результатов. Положительные тенденции позволяют утвердиться в правильности ранее принятых решений, достаточно высокой адекватности моделей поведения, а отрицательные указывают на неадекватность модели, неэффективность решений и побуждают к совершенствованию принципов и методов управления персоналом.

Ключевую роль в этом процессе играет ***система оценки конечных результатов*** деятельности, выработки принципов и подходов к подбору критериев оценки их уровня. В частности, для самой службы управления кадрами организации это критерии оценки результатов по элементам кадровой политики. Речь идет о тех составляющих системы управления персоналом, в которых проявляются субъективные элементы, интересы сторон, особенности взаимодействия.

В том, как сформулированы и определены цели деятельности коллективов и работников, отражаются культура организации, видение ею своих перспектив, ее отношение к персоналу, а также принципы организации труда и построения коммуникаций. Индивидуальный труд оценивается не так, как коллективный. Даже набор критериев оценки другой: коллективный труд предполагает сотрудничество, взаимопомощь, постоянное взаимное координирование деятельности, чего не всегда требует индивидуальный труд. Принципиальное значение имеет и то, соотнесены ли интересы организации с интересами коллектива: фирма, работники которой являются членами сильного профсоюза, вынуждена считаться с его требованиями, что зачастую снижает ее конкурентоспособность.

В условиях грамотного построения системы оценки конечных результатов, как правило, удается увязать интересы организации трудовых коллективов и работников, разработав систему сквозных показателей. В условиях горизонтальной коммуникации, где персонал рассматривается как главное достояние фирмы, такой подход вообще является единственно возможным.

Рассмотрим заслуживающий внимания подход к построению *системы сквозных показателей конечных результатов деятельности организации,* разработанный в США. В его основе – единство критериев оценки конечных результатов для всех

субъектов организации – от уровня предприятия в целом до рабочего места, обеспечивающее увязку целей, интересов всех субъектов – работников, групп, организации.

П. Друкер проанализировал факторы успеха предприятий, Р. Питерс и Т. Уотермен разработали признаки “образцовых” фирм, а С. Д. Синк на этой основе сформулировал семь групп критериев результативности управления, пригодных для разработки сквозной системы показателей результатов деятельности в фирме. Их достоинство (а это именно критерии, а не показатели) в пригодности для всех звеньев и подразделений предприятия – от фирмы в целом до рабочего места. Единство критериев позволяет обеспечить и единство деятельности всех в направлении достижения общих целей. Важность же показателей для работника общеизвестна: он принимает их как конкретные задания, рубежи, за достижение которых хорошо платят. Категории показателей таковы:

1. *Действенность.* Получение нужных вещей:

1) вовремя (своевременность);

2) с нужными свойствами (качествами);

3) в нужном количестве.

Производимая продукция должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий со стороны потребителя.

2. *Экономичность.* Соотношение ресурсов, которые следовало потребить при производстве продукции, и фактически потребленных ресурсов.

3. *Качество.* Пригодность для использования, своевременность, наличие определенных признаков, особенно таких, как удовлетворенность потребителя. Ведь потребитель – высший судья, только он имеет право оценивать качество.

4. *Производительность.* Отношение измерителя действенности к измерителю затрат: количества продукции к количеству потребленных ресурсов (включая трудовые), количества с учетом качества или своевременности выпуска к количеству ресурсов и т. п. Часто применяются и относительные показатели, выражающие темпы изменений параметров.

5. *Качество трудовой жизни.* Реакция людей на условия труда в организационных системах: удовлетворенность трудом, чувство безопасности, уверенность работников и т. д.

6. *Нововведения.* Творческий процесс приспособления продукции, услуги, процесса, структуры к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям, поддержание пригодности продукции с точки зрения потребителя, а также уровень инновационного поведения работников.

7. *Прибыльность.* Мера или совокупность мер, характеризующих взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования: соотношение доходов и издержек, прибыли и активов, прибыли и инвестиций и т. д.

Система оценки результатов *деятельности работников* должна учитывать специфику труда на каждом рабочем месте по наиболее существенным параметрам, включать стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов, организацию процесса аттестации и меры, принимаемые по ее результатам. Система аттестации должна быть гласной, а ее результаты – закрытыми для широкого круга работников.

Отечественная система оценки сложности и качества работы специалистов[81], разработанная НИИ труда и социального страхования как типовая, ориентированная на организацию аттестации специалистов и руководителей, включает оценку деловых качеств и результатов труда по набору параметров:

$$L = K_1 l_1 + K_2 l_2,$$

где L – комплексная оценка качеств руководителя или специалиста;

K_1 – профессионально-квалификационный уровень работника, зависящий от уровня его образования, опыта работы (стажа) и творческого подхода к работе;

l_1 – оценка деловых качеств, требуемых для исполнения обязанностей на данной должности, определяемая экспертным путем по набору существенных признаков с учетом их весомости;

K_2 – оценка сложности выполняемых функций, учитывающая с помощью балльной системы и удельной значимости такие параметры, как характер работы (содержание труда), разнообразие, комплексность работ, самостоятельность выполнения работ, масштаб и сложность руководства, дополнительные виды ответственности (материальной или моральной);

l_2 – оценка непосредственных результатов труда по количеству плановых и внеплановых работ, качеству и срокам выполнения.

Согласно этой методике оценка осуществляется аттестационной комиссией. Для работы комиссии непосредственный руководитель заполняет личную карточку аттестуемого и аттестационный лист; расчетная группа определяет величину общей комплексной оценки.

Аттестационная комиссия проводит собеседование с работником, устанавливает его соответствие или несоответствие занимаемой должности и дает некоторые рекомендации по перемещению, а руководитель предприятия принимает то или иное окончательное решение.

Рассмотрим подход к определению деловых качеств работников, применяемый в указанных методических рекомендациях. Отбор признаков деловых качеств производится с учетом требований Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, но их список может быть изменен и дополнен с учетом требований конкретного рабочего места. Каждый признак имеет четыре уровня проявления, оценивается экспертами и членами аттестационной комиссии в баллах: низкий – 1, средний – 2, выше среднего – 3, высокий – 4. Оценка по каждому из отобранных признаков устанавливается каждым экспертом и заносится в регистрационную форму. Усреднение оценок экспертов может производиться как на стадии выставления баллов, так и после расчета оценки совокупности деловых качеств. В первом случае рассчитывается среднее арифметическое баллов по каждому признаку, во втором – среднее арифметическое оценок совокупности деловых качеств, выведенных экспертами.

9.3. Внешние и внутренние факторы стресса [82]

Исследования воздействия стресса на человека связаны с медициной и работами Г. Селье, впервые описавшего стресс. Проводя исследования гормонов, он обнаружил, что повреждение живой ткани вызывается практически любым негативным воздействием, названым им синдромом общей адаптации.

В США стресс обходится производству примерно в 70 млрд долл. в год: снижается производительность труда, появляются прогулы, негативное физическое и психическое состояние и самочувствие работников. До 90 % жалоб пациентов связаны с различными функционально-психологическими расстройствами, вызванными стрессами.

Стресс (***дистресс***). Обычно стресс воспринимается как негативное явление, вызванное какой-либо неприятностью – общая реакция организма на воздействие, нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы (или организма в целом). Однако есть и несильный, мобилизующий организм, или позитивный, стресс (***эустресс***).

Сегодня синонимом стресса служит “истощение”, которое является одним из видов стресса, характеризуется эмоциональным истощением, потерей личностной ориентации, заниженной самооценкой. Оно чаще всего присуще сотрудникам, работающим в сферах, связанных с коммуникациями: в образовании, медицине, государственном и муниципальном управлении, общественной деятельности.

Стадии развития стресса:

1) тревога (выделение адреналина, учащение сердцебиения, повышение артериального давления);

2) сопротивление (организм мобилизуется для борьбы со стрессом);

3) истощение.

Группы стрессоров (источники стресса):

1) внешние источники – изменения в обществе, ситуации в семье, окружение, в котором живет и работает человек;

2) факторы, зависящие от организации:

– политика и стратегия топ-менеджмента: сокращение штатов, система оплаты труда по результатам, излишний бюрократизм, инновации и организационные изменения;

– организационная структура: централизация и формализация; конфликты между подразделениями;

неопределенность ролей; отсутствие возможностей для карьерного роста; культура ограничения и недоверия;

– организационный процесс: жесткий контроль; односторонние коммуникации; отсутствие обратной связи в отношениях работников; централизованное принятие решений; система стимулирования, основанная на наказании;

– условия труда: плохое освещение; физическое или умственное напряжение; шум, жара или холод.

3) групповые стрессоры: отсутствие групповой сплоченности; взаимной поддержки; наличие внутриличностных, межличностных и внутригрупповых конфликтов;

4) факторы, зависящие от самого работника, – личностные проблемы, а также специфические качества и черты характера самих работников:

– ролевой конфликт и неопределенность ролевой позиции связаны с исполнением человеком в процессе своей деятельности различных ролей в семье, на работе, на отдыхе, в общении и т. д., накладывающих на него определенные требования и ограничения;

– индивидуальное восприятие контроля ситуации: рабочие, ощущающие потерю контроля, особенно занятые неквалифицированным трудом, втрое чаще страдают гипертонией;

– отсутствие контроля над ситуацией;

– уровень самоэффективности (оценка своей способности действовать и изменять ситуацию).

Стресс на рабочем месте – адаптивная реакция на внешнюю ситуацию, которая приводит к физическим, психологическим или поведенческим отклонениям у работников организации, не позволяет нормально функционировать на рабочем месте.

Методы управления неизбежным и затяжным стрессом:

– физические упражнения;

– снятие напряжения (просмотр телешоу, общение, медитация).

Например, по мнению Б. З. Зельдовича, метод визуализации предполагает, что вся конфликтная ситуация проигрывается в воображении и таким образом снижается внутреннее напряжение. Для визуализации необходимо расслабиться, сосредоточиться на внутренних ощущениях и привести в норму дыхание.

Метод релаксации основан на расслаблении мышечной системы. Прежде всего надо попытаться смягчить свой гнев и унять свою агрессивность, затем следует расслабиться и изобразить на своем лице улыбку[83];

– самоконтроль поведения (люди должны осознавать предел

своих возможностей и распознавать первые сигналы надвигающихся неприятностей, избегать ситуаций, грозящих вызвать стресс);

– сеть взаимопомощи.

Управление стрессом на уровне организации может осуществляться по следующим направлениям:

– подбор и расстановка кадров (с точки зрения подверженности и адаптации к стрессам);

– постановка конкретных и выполнимых задач (должна быть постоянная обратная связь между руководителем и подчиненными);

– проектирование работ (эффективное лишь при наличии индивидуального подхода к каждому работнику);

– взаимодействие и групповое принятие решений (эффективное при условии самостоятельного планирования работы, развития самоконтроля);

– программы оздоровления работников[84].

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте содержание методов социализации работников.
2. Что такое стресс и каковы его внутренние и внешние факторы?
3. Опишите методы борьбы со стрессом.

Тема 10. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

10.1. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения

Существенное влияние на поведение людей в организации и на принятие решений оказывают национальная культура, базовые духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей определенной страны.

В условиях расширения международных экономических, политических, социальных связей, усиления тенденций глобализации, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство стратегий развития организаций, технологий производства, развития инновационных процессов; с другой стороны, сохраняются культурные ценности различных стран и как следствие присущие им отличия в системе организационного управления.

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить отличия стран друг от друга. Один из наиболее известных подходов к анализу отличий между странами предложен Г. Хофстеде. Обследовав в 1970-е гг. свыше 116 000 работников, занятых в международных корпорациях в 40 странах, он сформулировал четыре важнейших критерия различий представителей этих стран:

1) индивидуализм / коллективизм;
2) отношение к власти;
3) отношение к риску;
4) отношение к роли женщины в обществе.

На основе классификации Хофстеде национальные особенности поведения в России были охарактеризованы в 2005 г. следующим образом:

1) индивидуализм / коллективизм: преобладание коллективистских наклонностей;
2) отношение к власти: “дистанция” власти и степень авторитаризма значительно выше среднего;
3) отношение к риску: сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму;
4) отношение к роли женщины в обществе: только формальное равноправие[85].

Индивидуализм/коллективизм. Существуют страны с преимущественно коллективистскими и преимущественно индивидуалистскими наклонностями. Г. Хофстеде выявил высокий уровень корреляционной зависимости между степенью индивидуализма и показателем валового национального

продукта (ВНП) на душу населения. Так, страны с индивидуалистскими наклонностями (США и многие западные страны) характеризуются, как правило, наиболее высокими, а страны с коллективистскими наклонностями – относительно низкими показателями ВНП на душу населения.

В России работники часто ожидают, что их организация будет заботиться о них и опекать их, если они окажутся в затруднительном положении, в то время как в индивидуалистских странах в таких ситуациях принято больше полагаться на свои собственные усилия. Принадлежность к группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

Отношение к власти. В России достаточно велика “дистанция власти”, т. е. работники, как правило, демонстрируют особое почитание своих руководителей; звания и статус имеют большой вес, определяют поведение людей. На переговоры в страны с высокой “дистанцией власти” зарубежные организации предпочитают посылать представителей, статус которых не ниже, чем у противоположной стороны.

По данным обследования группы руководителей, проведенного в Москве, 42 % руководителей тяготеют к авторитарному, а 22 % – к патерналистскому типу управления. Отмечена также тяга к поддержанию стабильности их настоящего служебного положения: 66 % хотели бы продолжать руководящую работу в той же компании в течение ближайших пяти лет или вплоть до ухода на пенсию.

Отношение к риску. По оценке специалистов, стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни составляет существенную особенность российского менталитета. Подтверждением могут служить, например, провозглашаемая политика поддержки наименее защищенных и социально уязвимых слоев населения, перераспределения средств и доходов между эффективно работающими предприятиями и теми, кто работал не очень успешно, уравнительные тенденции в области труда и занятости.

В странах, в которых выражено стремление свести риск к минимуму, как правило, вырабатываются специальные механизмы, позволяющие минимизировать риск, например, множество формальных правил и процедур, регламентирующих поведение. В таких странах может проявляться нетерпимость к нестандартным решениям и подходам, формам поведения, отличающимся от общепринятых. Население в этих странах обычно демонстрирует относительно низкий уровень трудовой

мобильности, а система пожизненного найма является широко распространенной практикой.

По оценкам Центра проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования, в современной России сосуществуют “русские” и “советские” ценностные образцы. Навязываемые ценности, не воспринимаемые основной массой населения, порождают противоречие между существующими ментальными моделями и пришедшими стереотипами. Дискомфорт ведет к социопсихологической фрустрации и негативным демографическим последствиям[86].

Так, по существующим оценкам, к 2020 г. психические расстройства войдут в пятерку болезней–лидеров по количеству людских потерь в России[87].

Общая численность лиц, допускавших незаконное потребление наркотиков, составляет 6 млн человек (4,2 % населения, из них 1,9 млн – подростки и молодежь в возрасте до 24 лет). Среди них около 500 тыс. человек – больные, страдающие психическими расстройствами, связанными с употреблением наркотиков.

Отношение к роли женщины в обществе. В настоящее время отмечается значительное укрепление позиций женщин в системе общественных отношений. В наши дни женщины формально получили равные с мужчинами права. Общество юридически оформило и узаконило это равенство и всячески стремится закрепить и развивать его. Постепенно исчезает главная причина, которая держала женщину в подчинении у мужчины, – экономическая зависимость. Женщина умеет сочетать и оперативно переключаться с одной социальной роли (руководитель, бизнес-леди) на другую (жена, дочь, мать). Однако установлено, что примерно треть нервных расстройств женщин происходит из-за столкновения ее социальных ролей – руководителя на работе и исполнителя дома. Смыслом участия женщины и в той, и в другой сфере являются самореализация, личностный рост, поиск возможностей для максимального раскрытия внутреннего уникального потенциала[88].

В последнее время вступление в брак для многих женщин не является осмысленным шагом. Женщина здесь более повинуется стереотипу, чем воспринимает брак как форму предстоящей самореализации. Это приводит к тому, что через некоторое время она начинает ощущать, что ее жизнь остановилась, а материальная зависимость от мужа становится причиной ее неравенства, отсутствия отношений общения на равных. Тогда она ставит перед собой задачу сделать карьеру. Но карьера здесь зачастую не рассматривается как форма реализации ее

внутреннего уникального потенциала. Многие женщины ориентированы на достижение внешних атрибутов успеха: власти, престижа, уважения или на то, чтобы загрузить свободное время работой. Семья и карьера именно тогда видятся в сознании женщины антагонизмами, когда и то, и другое начинает восприниматься как набор рутинных обязанностей, приносящих мало радости[89].

Российское общество исторически возложило все обязанности по дому и семье на женщину. Для большинства мужчин решение вопроса о ведении домашнего хозяйства женщиной не имеет альтернативы. В российской культуре не сформировалось отношение к домашнему труду женщины как к полноценной работе.

В большинстве развитых зарубежных стран отношение к этой проблеме принципиально иное. Например, в США работающие на полной ставке и, кроме того, выполняющие более 80 % обязанностей в домашнем хозяйстве женщины учитываются как работники, сочетающие две работы[90].

В целом уровень соответствия и особенности национальной модели организационного поведения можно проследить посредством использования норм Кодекса стандартов глобального бизнеса[91]. Кодекс включает восемь принципов:

1. Принцип доверия – действовать во имя сохранения доверия к компании и ее инвесторов; вести бизнес продуманно и аккуратно, устанавливая открытые и доверительные отношения с партнерами (ключевые понятия: деловитость, порядочность).

2. Принцип собственности – уважать собственность и права ее владельцев; воздерживаться от хищения, незаконного использования, причинения ущерба имуществу компании; оберегать доверенную собственность и препятствовать ее порче или уничтожению (ключевые слова: бережное отношение, хищение).

3. Принцип надежности – соблюдать взятые обязательства; быть верным слову и выполнять все данные обещания, соглашения и прочие добровольные договоренности, не зафиксированные в контрактах (ключевые слова: контракты, обещания, обязательства).

4. Принцип прозрачности – вести бизнес честно и открыто; воздерживаться от действий и заявлений, вводящих в заблуждение; вести точные записи, обеспечивать современное предоставление достоверной информации, соблюдая при этом обязательства в отношении конфиденциальности сведений частного характера (ключевые слова: честность, обман, открытость информации, доверительность, объективность).

5. Принцип уважения достоинства – уважать человеческое достоинство; заботиться о здоровье, безопасности и соблюдении прав человека; не принуждать к труду; уделять постоянное внимание всестороннему развитию и совершенствованию профессиональных навыков сотрудников; улучшать условия труда и быта, способствовать адаптации к изменяющимся условиям рынка (ключевые слова: уважение, здоровье и безопасность, частная жизнь и конфиденциальность, принуждение, право на объединение и самовыражение, обучение и совершенствование навыков, гарантии занятости).

6. Принцип справедливости – добросовестно соблюдать правила свободной и честной конкуренции, равноправного сотрудничества со всеми заинтересованными лицами; исключить случаи дискриминации в кадровой политике и при заключении контрактов (ключевые слова: добросовестность, справедливое отношение, добросовестная конкуренция, надлежащая правовая процедура).

7. Принцип гражданской ответственности – действовать как законопослушный и ответственный гражданин; уважать закон, общественные блага; сотрудничать с органами государственной власти; избегать неправомерного вмешательства в политику; способствовать совершенствованию общества (ключевые слова: закон и порядок, общественные блага, сотрудничество, невмешательство в политику, общественный вклад).

8. Принцип обратной связи – вести совместную работу с группами заинтересованных лиц, выражающих законные требования или озабоченность граждан деятельностью компании; проявлять отзывчивость к общественным нуждам; уважать роль и полномочия государства по защите общественных интересов (ключевые слова: внимательность, общественная деятельность).

10.2. Особенности организационного поведения компаний США, Канады, Европы, Азии, развивающихся стран. Управленческое лидерство в разных культурах[92]

Любая зрелая рыночная экономика, как известно, базируется на двух фундаментальных моделях принятия решений – моделях рынка и организации.

По мнению многих исследователей, в Японии регулирующая и контрольная функции государства введены в более жесткие юридические рамки, чем в других странах, и прежде всего в США. При этом реальная роль государства в экономической жизни общества выходит далеко за пределы как формальных показателей (по которым можно судить о его участии в создании и распределении национального богатства), так и юридических рамок. Это обусловлено прежде всего специфическим положением бюрократии в японском обществе в силу сложившихся исторических и социокультурных ориентиров.

Для понимания позиций государства, в частности Японии, необходимо иметь в виду основополагающие социопсихологические установки данной нации:

1) коллективизм с его ориентацией на коллективные (групповые) ценности;

2) гармонию, которая является главным принципом сосуществования групп в Японии. В данном случае она проявляется в стремлении к выработке консенсуса на основе уважения и учета мнений всех заинтересованных сторон.

Отсюда вытекают следующие важные для понимания роли государства моменты:

1. Ощущение японцами себя как части целого, ориентация на достижение коллективных целей и готовность принести личные интересы в жертву интересам коллектива, выработанные в течение многих веков. Это способствует возведению государственных чиновников на высшую ступень общественной иерархии, так как они считаются носителями и гарантами общенациональных интересов.

2. Для выработки консенсуса в обществе, которое, как правило, состоит из изолированных и часто конкурирующих групп, необходим посредник. Этот посредник должен быть, с одной стороны, нейтральным по отношению к участникам

процесса, с другой – авторитетом для них. И эту роль берет на себя государство с его опытом и необходимой организационной инфраструктурой.

3. Особое положение государства в японском обществе связано с той значимостью, которая придается лидеру группы (будь то семья, компания, банк и т. д.).

При возникновении угрозы существования группа превращается в организацию жесткого типа, требующую от своих членов безусловного подчинения и отказа от личных интересов в пользу интересов группы. В этом случае ее лидер, который в обычных условиях выступает как посредник в конфликтах и хранитель обычаев, превращается в руководителя авторитарного типа, который действует, отдавая приказы.

Поскольку за свою историю Япония неоднократно оказывалась перед лицом национальных кризисов, когда государство превращалось в жесткого лидера, функции которого ужесточались и расширялись, общественное сознание как бы закрепило за ним статус и право действовать “на грани закона” и даже за его пределами.

Таким образом, государство, учитывая необходимость саморегулирования рынка, участвует в той или иной мере в развитии рыночной экономики для достижения желаемых результатов. Известно, что это признается всеми странами, однако именно Японии свойственна возможность более глубокого вмешательства в экономику.

Следует отметить особенно яркое отражение данного факта в промышленной политике. Отдавая должное рынку, но считая, что он не может адекватно реализовать общенациональные интересы, государство, используя определенные рычаги, старается поддержать высокую степень взаимодействия и взаимопонимания между бизнесом и бюрократией. (Примером взаимодействия является “сделка века”, когда частному сектору по крайне низким ценам была передана значительная часть созданных государством предприятий базовых отраслей промышленности.)

Основным инструментом согласования действий частного сектора с государственной промышленной политикой становится не принуждение, а убеждение. При этом сила и влияние государства основываются на умении договариваться с частным сектором.

Отношения между бизнесом и властью в Японии можно представить в виде паутины, в которой роль “паука” играет бюрократия. Именно она “плетет паутину”, т. е. она определяет состав участников переговоров по выработке консенсуса; организует работу по его достижению; содействует

“социализации” или распределению риска и издержек экономического роста.

Таким образом, коллективизм как основополагающая социопсихологическая установка японской нации вызвал не только ориентацию на достижение групповых целей, но и “эгалитарное” сознание, т. е. представление о том, что все группы равны и обладают одинаковыми правами и обязанностями. Это сочетание и породило такую уникальную черту, как готовность сообща разделить риск, финансовые потери и т. п.

Следовательно, особенность государственного вмешательства состоит в опоре на неформальные методы руководства и контроля при относительно незначительных объемах легальных средств. Поэтому в Японии и незначительны размеры государственной собственности.

Каким образом с помощью неформальных методов осуществляется взаимодействие между бизнесом и правительством? Оно осуществляется на основе:

– институционализации, т. е. через сеть организаций, основное назначение которых – посредничество между государством и частными предприятиями;

– неформальных, т. е. личных связей. В Японии личным связям и отношениям придается первостепенное значение. Они возникают, как правило, через общих знакомых, школьные связи и т. п.;

– коммуникативной сети, которая образуется путем налаживания формализованных и неофициальных отношений между бизнесом и бюрократией.

При этом следует отметить, что среди прочих факторов наибольшее значение в достижении успехов имеет качество “паутины”, где лидирующее место отводится бюрократии.

Учитывая интенсивные контакты между бизнесом и правительством, можно предположить, что в Японии достигнуто близкое к оптимальному сочетание “рынка” и “организации”, которое учитывает достаточно широкий спектр проблем (включая интересы экономической безопасности, социально-политической стабильности, сохранения окружающей среды и т. д.).

Можно сказать, что на всех уровнях экономической организации при принятии решений предпочтение нередко отдается не экономической, а социально-экономической эффективности, которая далеко не всегда совпадает с первой. При этом предполагается получение результатов более широкого плана: гармонизации отношений с внешним миром; социально-политической стабильности и т. д., что отмечалось выше.

Основную нагрузку в японском бизнесе несут управленцы

среднего звена в возрасте 35–50 лет. Они постоянно должны подавать предложения руководству. Все, что в компетенции среднего звена, оно решает само. Управленческие полномочия в значительной степени делегированы основному звену (горизонтальные коммуникации), которое в состоянии компетентно решать проблемы. (В России среднее звено не утруждает себя принятием решений, а ждет указаний сверху. Это – проявление специфики отечественной системы управления и менталитета.)

Низшее звено управления постоянно занято обучением. Для каждой ступени обучения существуют свои обязательные предметы и предметы по выбору, и каждый работник сам составляет и согласовывает план своего обучения. Не пройдя эти "классы", наверх попасть невозможно. Основополагающий принцип отношения к персоналу – "персонал выше других факторов".

Каждое структурное образование (предприятие, организация, фирма и т. п.), как известно, обладает определенной собственной культурой, даже если она выражена исключительно через обоюдное недоверие. Вместе с тем культуру предприятий нельзя понимать как монолитный блок. В реальности в каждой крупной организации существует целый набор правил игры, норм, принципов, предположений и фантазий о самих себе и других, тщательно культивируемых ритуалов, согласно которым отдельные группы определяют свое поведение. При этом представителями структур этих групп являются отдельные личности, выражающие сходные интересы.

Субкультуры, таким образом, повторяют структуру самого предприятия, т. е. службы, отделы, администрация предприятия будут иметь различные субкультуры.

Вместе с тем следует отметить, что при наличии соответствующего потенциала обучения развиваются новые нормы и образы поведения, возникает новая, сильная культура.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, как отмечает немецкий ученый Р. Рюттингер, являются бесспорными, открытыми, живыми – тем, чем живут люди. Классификация их может быть представлена следующим образом.

Бесспорные культуры можно распознать по тому, что на предприятии принято некоторое большое число основных ценностей, которые понимаются, вынашиваются и одобряются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выделяются, как правило, две тенденции: гордость и стиль. Это значит, что во многих случаях основные ценности представляют программу того, что желают представить

и достичь, с одной стороны, во внешней среде (например, на рынке, в обществе), с другой – эти основные ценности в значительной мере затрагивают вопрос о том, какие взаимоотношения желательны внутри организации.

Бесспорная культура является решающим инструментом мотивации:

1) через гордость за собственное предприятие;

2) через ощущение того, что на основе практикуемого стиля общения работник находится на высоком уровне. При этом можно сказать, что результативный аспект выражается, несмотря на все неудачи, провалы и рекламации, в следующем:

– в постоянно преследуемой цели;

– в желании быть первым, господствующим на рынке или просто лучшим в определенной области (сфере), определенной рыночной нише и т. д.;

– в желании расширить и удержать эти позиции.

Следует отметить, что бесспорная культура вызывает необходимость постоянно разъяснять, что хотя ты и занимаешь положение наверху, его необходимо защищать изо дня в день, т. е. на повестке дня – постоянные сравнения с конкурентом, возможна даже культивация внешнего образа врага.

Кроме того, бесспорным культурам предприятий присущи следующие особенности:

– они развивают сильную собственную динамику;

– прививают иммунитет субъектам культуры;

– представляют существенную опору для развития самопонимания;

– проповедуя свои основные представления об отношениях друг к другу, принимают их как бесспорные.

Небесспорные культуры . Они относятся к слабым культурам и распознать их можно на основе следующих симптомов:

1) отсутствуют ясные представления о ценности того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, определенной ситуации или в определенном деле. Распространяется беспомощность, спасение ищут в постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют и выяснение всеобъемлющей философии предприятия рассматривается как роскошь;

2) в целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным, действенным. Появляются противоречия, которые могут вылиться в явные войны между руководителями и их заместителями, скрытая борьба между “сильными индивидуумами на предприятиях”;

3) отдельные части организации не способны прийти к соглашению между собой, так как представлены в основном различные точки зрения и отсутствует цельная картина. (Имеются в виду традиционные фронтальные позиции, которые характерны для взаимодействий между штабом и функциональными службами, маркетингом и производством и т. д.);

4) ведущие фигуры действуют скорее демотивирующе и не способствуют развитию общего понимания того, что является важным, а что нет. Это может означать, что руководящие кадры принимают неосознанно противоречивые решения, а в идентичных ситуациях действуют по-разному. В случае успеха превышение полномочий сотрудника поощряется как предприимчивость, в случае неудачи – наказывается. Кроме того, сотрудники неосознанно вводятся в заблуждение и в состояние неуверенности; существуют производственные легенды, "героев" которых отличает жестокость, бесцеремонность и хитрость.

Открытые культуры относятся к сильным культурам, которые сами по себе открыты как изнутри, так и извне.

Отсутствие открытости изнутри означает, что, к примеру, в группе существует негласная норма, когда при проведении собраний всегда необходимо сохранять единство, а разногласия (если они вообще имеются) должны выноситься за рамки собрания. Наивному наблюдателю представляется гармоничная картина. Все быстро приходят к согласию, и группа, очевидно, имеет сильную культуру. Однако в действительности отсутствует какая-либо готовность к конфликтам (в первую очередь к функциональным, а не к дисфункциональным), к обсуждению противоположных точек зрения и т. д. – все это отличительные признаки не сильной, открытой культуры, а слабой, т. е. по сути, культура является в данном случае закрытой. При этом появляется ложная уверенность коллектива в правоте действий фирмы. Поэтому положение должно быть исправлено на основе:

– проведения регулярных опросов мнений сотрудников по таким комплексам вопросов, как внутренний климат на предприятии, стиль управления и условия труда;

– вступления в открытый диалог (как в формальной – на предприятии, так и в неформальной – вне предприятия обстановке). Все эти контакты, направленные на обмен мнениями, способствуют совершенствованию культуры и деятельности предприятия.

Кроме того, следует отметить, что гласности изнутри недостаточно. Сильные культуры чувствительны также и к внешним влияниям, т. е. открыты в отношении рынка и общества.

Открытая культура означает также гласность в отношении

общества.

Живые, или вжившиеся, культуры – это те культуры, в которых предлагаемые инновации в деятельности предприятий, касающиеся их философии, ценностей, правил поведения и т. п., воспринимаются сотрудниками и руководителями и проводятся в жизнь, способствуют процветанию.

В тех случаях, когда представления о ценностях и убеждениях не вошли в жизнь и представляют собой лишь простое признание на словах, имеет место наличие неживых элементов и ***неживой культуры*** в целом.

В США в связи с этим, например, разработаны учебные программы в рамках фирм, преследующие единственную цель: до последней детали привести к гармонии представления о ценностях и образах поведения.

Корпоративная культура – это разделяемые всеми ценности, представления, ожидания, нормы, определяющие внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике, оказывая на них свое влияние.

В западных странах и, в частности, США различают несколько типов культуры корпорации. Рассмотрим сущностное содержание и особенности их проявления.

“Феодальная” культура корпорации основана на подчеркивании разницы между высшим руководством и остальным персоналом предприятия. Участие наемного персонала в собственности предприятия рассматривается как аналог традиционной системы заработной платы. Администрация в данном случае строго контролирует активность работников-собственников, предоставление доли собственности является своеобразным средством платежа.

Какие же характерные черты присущи “феодальному” типу корпоративной культуры? К ним можно отнести следующие:

– размер доли собственности наемного персонала определяется интересами руководства предприятия;

– неразвитость партнерских отношений между персоналом и администрацией;

– отсутствие юридической защиты прав работников-акционеров.

“Инвесторская” культура корпорации . Суть данной культуры заключается в том, что руководство предприятия стремится выдавать ощутимую долю заработной платы в виде акций и провозглашает философию “рискового” вознаграждения,

когда размер заработной платы устанавливается в зависимости от экономических результатов деятельности компании.

Вместе с тем “инвесторская” культура корпорации рассматривает работника-акционера лишь как держателя акций и тем самым ограничивает его инвесторскую активность.

“Культура участия”. Данная корпоративная культура построена на активном вовлечении наемного персонала в управление персоналом с его одновременным участием в собственности. При этом имеют место две особенности:

– акционерные права работников отождествляются с их служебными обязанностями;

– участие работников в инвестиционной деятельности компании является логичным и практичным способом признания их акционерных прав.

Основной недостаток данной культуры заключается в том, что в ней игнорируется юридическая защита прав работниковакционеров, хотя реальное участие в управлении способствует росту информированности и ответственности персонала и отвечает интересам его как акционера.

“Акционерная” корпоративная культура . Основной особенностью и главным принципом ее считается признание работников-акционеров компании в качестве крупного коллективного собственника, способного и имеющего право существенно влиять на руководство предприятия. Следует при этом отметить, что данный факт, в свою очередь, предполагает возможность иметь своих представителей в совете директоров и через них принимать участие в решении важнейших вопросов жизнедеятельности акционерных обществ.

“Предпринимательская” культура . Данный тип корпоративной культуры присущ крайне ограниченному кругу фирм, которые рассматривают культуру как часть общего процесса превращения компании в самую конкурентоспособную в данной отрасли и привлекательную для инвесторов.

Для данной культуры характерно то, что собственность персонала рассматривается как род инвестиций, которые позволяют сделать из работника экономически активного сотрудника и заинтересованного, требовательного акционера. В данной культуре главный упор делается не на то, чтобы работники получили доход как акционеры, а на то, чтобы они были ответственны и как акционеры проявляли готовность пойти на риск.

На каких же принципах и ценностях, учитывая рассмотренные типы корпоративных культур, базируются в своей деятельности преуспевающие фирмы Америки? Известно, что

любая фирма включает в себя как минимум семь взаимозависимых переменных, характеризующих “организм”, т. е. собственное “лицо”или культуру фирмы:

1) организационную структуру;

2) систему управления;

3) стиль управления;

4) состав работников (половозрастной, квалификационный и т. п.);

5) стратегию фирмы;

6) сумму навыков, присущих фирме;

7) совместные ценности.

Определенное взаимодействие указанных переменных, базирующееся на соответствующих принципах, будет характеризовать, как отмечалось выше, культуру фирмы.

В качестве примера приведем основные принципы, заложенные в культуру одной из преуспевающих фирм Америки, – *IBM*. К ним можно отнести следующие принципы:

Первый и основополагающий принцип – уважение к человеку, его правам и достоинству. Согласно этому принципу корпорация:

– помогает развить свои творческие способности и эффективно их использовать;

– оплачивает труд сотрудников и обеспечивает их служебное продвижение в зависимости от вклада в общее дело;

– обеспечивает установление двусторонних контактов между руководителем и подчиненным.

Второй принцип – предоставление потребителю услуг, отвечающих самым высоким требованиям. Для этого фирма:

– исследует и прогнозирует потребности потребителей продукции фирмы;

– содействует потребителям в наиболее эффективной эксплуатации своей продукции.

Третий принцип – высокое качество – основное условие деятельности. Для этого фирма стремится делать все, чтобы:

– занимать ведущие позиции в новых разработках;

– использовать новейшие достижения других фирм и улучшать их на принципах бенчмаркинга;

– производить качественную продукцию при одновременном снижении затрат.

Четвертый принцип – руководитель должен быть эффективным организатором (уметь вовлечь каждого сотрудника в общий трудовой процесс). Для этого руководитель должен:

– обеспечить руководство, стимулирующее сотрудников выполнять задачи на самом высоком уровне;

– часто встречаться со своими сотрудниками;

– иметь мужество подвергать сомнению свои решения, четко представлять потребности фирмы и ее структурных подразделений.

Пятый принцип – выполнение обязательств перед акционерами. С этой целью фирма обеспечивает:

– бережное отношение к собственности;

– получение значительной прибыли на вложенный капитал;

– использование резервов для увеличения прибыли.

Шестой принцип – частые взаимоотношения с поставщиками продукции и услуг. Для этого фирма:

– выбирает поставщиков с учетом качества их продукции и услуг, надежности и ценовой конкуренции;

– признает законные интересы поставщика и корпорации по заключении контрактов и добросовестного их выполнения (т. е. частный бизнес);

– не допускает ненужной зависимости поставщиков от корпорации и – наоборот, а также обеспечивает эффективную ее работу на национальном и международном уровнях.

Принципиальные отличия американских фирм от централизованной экономики заключаются в степени внимания к функциям производства, отражающим рыночную экономику, ориентированную на клиента. У любого предприятия есть три основные функции – разработка новой продукции, ее производство и реализация и поддержка (бухучет, ремонт и т. п.). На российских предприятиях гипертрофированы функции производства и поддержки, поэтому туда направлены основные ресурсы и усилия. В нормальной рыночной экономике более важны функции разработки новых изделий и сбыт, а остальные функции может исполнить специализированная сторонняя организация.

С целью глубокого понимания особенностей проявления экономической культуры в стратегиях фирм Востока и Запада следует обратиться к таким представителям наиболее развитых стран, как Япония и США, имеющих ярко выраженные специфические отличия в формировании экономической культуры. В табл. 11 приведены сравнительные характеристики стратегий фирм, представляющих эти страны.

Таблица 11

Сравнительная характеристика стратегий фирм Японии и США с учетом фактора экономической культуры

США	Япония
Определенность в широкой области	Указания о направлении действий при широкой свободе их интерпретаций со стороны служащих
Динамичное развитие капитала и эффективное использование ресурсов	Широкая и долгосрочная программа экономии ресурсов
Акцент на финансовые ресурсы; производственная политика рассчитана на короткий срок	Акцент на человеческие ресурсы; долгосрочные программы — основа обеспечения стабильности компании
Каждое отделение самостоятельно несет ответственность за риск	Риск снижается путем развертывания широких внутрифирменных связей
В производственной стратегии используются возможности конкуренции	

Рассмотрим более подробно представленные в табл. 11 характеристики стратегий фирм и их отличительные особенности.

1. Высшее руководство в США само проводит анализ экономической обстановки. В Японии высшее руководство лишь определяет общее направление такого анализа и предоставляет эти сведения низовому уровню для проведения анализа.

2. Японские компании в отличие от американских редко стремятся расширяться за счет покупки других компаний, принадлежащих к растущим отраслям бизнеса, или избавляться от отделений, которые развиваются недостаточно динамично.

3. Поскольку японские компании в первую очередь думают о внутренних источниках развития, они обращают на процесс экономического роста больше внимания, чем американские. И несмотря на то, что средний темп роста может быть ниже за счет нединамично развивающихся финансов, моральный дух в этой ситуации будет высок, а это, по мнению руководителей японских фирм, приведет к положительным результатам.

4. В Японии предметом особого внимания является увеличение объема продаж. Менеджеры, в частности, заботятся об активизации человеческих ресурсов даже больше, чем о движении денежных средств. Диверсификация при этом оказывается возможной благодаря временному игнорированию краткосрочных целей даже в том случае, когда кажется, что компания действует нелогично. Американские же компании вкладывают больше средств в исследования, совершенствование продукции.

5. Японские компании обращают особое внимание на производственный процесс, и стратегиям, направленным на совершенствование производственных операций, отдают большее предпочтение.

Вместе с тем, в обеих странах компании в ходе своего роста

используют все более и более связанные с риском производственные стратегии (венчурного типа).

В сравнении стратегий американских и японских корпораций можно выделить два их типа: основанный на человеческих отношениях и стратегический тип. При этом два других типа стратегий – венчурный и бюрократический, который следует определенным устойчивым принципам, – существуют внутри этих типов.

Способ, каким менеджеры противостоят изменениям экономической конъюнктуры, обусловливает необходимость тех или иных незначительных усовершенствований стратегии, но основные ее черты остаются неизменными.

Таким образом, стратегическое управление в Японии не предусматривает составления правил распределения капитала, как это делается в США. Напротив, правила распределения капитала естественным образом развиваются в самой организации, и компания лишь ждет более четкого проявления тенденций – тогда правила совершенствуются и определяется их содержание.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как национальная культура влияет на формирование и поддержание организационной культуры?
2. Проведите сравнительный анализ организационного поведения различных стран.
3. Раскройте содержание типов организационных культур корпораций США и Японии.

Тема 11. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ. УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ

11.1. Природа и характеристика организационных изменений[93]

Социальный прогресс – одна из форм развития общества, основанная на необратимых изменениях, в результате которых осуществляется переход к более высокому уровню материального производства и благосостояния людей, успешно функционирует и развивается человеческая личность[94].

Социальный прогресс как понятие можно применять к социальной системе в целом и к отдельным ее элементам, например организациям. При этом социальные изменения прогрессивны, если отвечают:

– "критерию изящества", т. е. внутренне совершенны, оптимально (по времени, по затрате социальной энергии) решают определенную социальную задачу;

– "критерию красоты", т. е. изменения позволяют решить определенную социальную проблему, получить позитивную суммарную "отдачу" в обществе от принятого решения[95].

Организационное развитие предполагает:

1) современный подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов, главной целевой установкой которого являются интеграция и обеспечение непротиворечивости реализации индивидуальных и организационных целей;

2) долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления, деятельности организации при принятии решений посредством более эффективного управления, основанного на сотрудничестве, культуре формальных рабочих команд и использовании теорий и методов прикладных наук о поведении, включая исследование действием;

3) процесс плановых модификаций организационной культуры, основанный на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении.

Изменения – неотъемлемая часть жизни любой организации. Изменения могут быть эволюционными, постепенными и революционными, могут касаться как процессов функционирования организации, не нарушая ее динамического равновесия, так и процессов развития, нарушая это равновесие. Изменения могут охватывать все аспекты деятельности организации, которые, как правило, тесно связаны между собой.

Базовые принципы проведения изменений можно

охарактеризовать следующим образом.

Обычно ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждается; это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений и организаций в целом.

Часто сопротивление изменениям – симптом неверной технологии их осуществления.

Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом – люди, уже пережившие массу реорганизаций, которые не принесли пользы, становятся особенно подозрительными.

Правила проведения организационных изменений.

1. *Правило "узких врат".*

Данное правило основывается на теории этапов идентификации и интернализации (усвоения) стадии изменений процесса, согласно которой изменения нужно производить таким образом, чтобы сотрудники переживали их, переходя от общего (идентификации) к частному (интернализации). Следовательно, персонал, затрагиваемый процессом изменений, должен вовлекаться в изменения как можно раньше, чтобы оба эти жизненно важных элемента процесса изменений были полностью охвачены.

Однако при вовлечении сотрудника, особенно квалифицированного, в процесс изменений важно учитывать, как он может действовать при этом. По исследованиям специалистов, если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в выборе методов работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, методологическая инструкция), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он будет в конечном итоге значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному. Правда, вариация методов в конце процесса все-таки будет существенно меньше, чем в начале. Если же такому сотруднику с самого начала предложить оптимальный или близкий к нему метод действия, вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной.

Правило вовлечения сотрудников предприятия в процесс изменений называется правилом "узких врат": при вовлечении сотрудников в процесс изменений следует сразу же предоставить им методические материалы, пусть пока даже неофициальные, и потребовать их применения в обязательном порядке; только в этом случае вариация их действий будет незначительной.

2. *Правило "подъема по лестнице".* Исследования социологов подчеркивают, что показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее, сильнее и на более долгий срок, если новые

методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам (“отдыха” от нововведений).

При “ступенчатой” практике внедрения, по сравнению с практикой непрерывного массированного внедрения, улучшения наступают быстрее, т. е. кривая эффективности круче и улучшения сохраняются дольше (часть кривой затухания или спада более пологая).

Правило “подъема по лестнице” можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае – недель) с периодами стабильной работы по новым методам (“площадками отдыха”).

3. *Правило “повторения”*. Это правило тесно связано с предыдущими. При осуществлении преобразований достигается максимальное значение, которое называется “плато эффективности”. После достижения “плато эффективности” результативность нововведений может не только не повышаться, но и часто даже снижается. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на “плато эффективности”, необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила “узких врат”). Поэтому правило, известное как “правило повторения” можно сформулировать так: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

4. *Правило “предварительного прогрева”*. На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе “размораживания”, когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если “разморозка” не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов.

Поэтому правило гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

5. *Правило “усталых, но довольных”*. Исходя как из теории, так и из практики менеджмента, желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны

быть реалистичными – ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы.

У сотрудника, участвующего в изменениях, должен быть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью, что эффективность и производительность его работы очень высоки.

Этот эффект может становиться кумулятивным (т. е. накапливающимся) – повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и таким образом создает для него новые возможности для роста и развития. Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы, что в свою очередь может привести к потере доверия и развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений.

Поэтому данное правило может гласить: при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат; эти цели необходимо тщательно сформулировать (количественные показатели должны быть измеримыми, качественные – однозначно сформулированными, для временных – определены начало и продолжительность).

6. *Правило "счастливой семерки"*. Это правило связано с существенными различиями в способности людей воспринимать и перерабатывать новую информацию. Согласно правилу "счастливой семерки" 7 ± 2 (с поправкой на индивидуальные возможности):

1) при обучении, ограничивая входящую информацию нижним пределом этой шкалы (т. е. пятью), преподаватель может избежать переутомления своей аудитории, хотя и рискует вызвать нетерпение среди наиболее одаренных слушателей;

2) при создании рабочей группы общая ее численность (включая руководителя) должна составлять 5, 7 или 9 человек; в этом случае группа работает наиболее эффективно;

3) при управлении число непосредственных подчиненных, с которыми в основном контактирует руководитель, должно быть 6 ± 2 (7 ± 2 с руководителем); конкретное число зависит от личных качеств руководителя;

4) для того чтобы в организации начались изменения, необходимо создать "критическую массу" сотрудников, содействующих этим изменениям (переобучить их, мотивировать, изменить их систему ценностей); величина "критической массы" составляет 1: (7 ± 2) общей численности работников в организации;

5) хорошо подготовленный документ, например

методологическая инструкция, должен содержать 7 ± 2 важных положения или раздела;

6) желательно, чтобы осуществляемая одним работником деятельность или процесс содержали 7 ± 2 этапа или технологические операции, включая подготовительные и заключительные.

Конечно, возможно и другое применение этого важнейшего эмпирического правила, которое можно сформулировать так: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7 ± 2 компонента; если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.

7. *Правило "обратных связей"*. По-настоящему убедить сотрудников в эффективности нововведений способны не словесные доказательства, а конкретные действия. Поэтому руководитель должен регистрировать все факты повышения эффективности и качества работы, чтобы обосновывать эффективность нововведений. Т. е. данное правило может звучать так: успех нововведений во многом определяется эффективностью обратных связей между руководителями и исполнителями; своевременная информация об успехах необходима, чтобы делом убедить людей еще лучше работать; своевременная информация о неудачах позволяет их оперативно проанализировать и скорректировать процесс, что поможет не разочаровывать людей.

11.2. Формирование положительных установок работников по отношению к изменениям в организации[96]

Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений в организации играют руководители. Управление проведением изменений опирается на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить позитивное участие в них. Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль проведения.

Изменения практически всегда сталкиваются с сопротивлением. Понять причины этого явления помогает понятие гомеостаза. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если они не совсем комфорты для него. Какие-то предстоящие перемены, не очень ему знакомые, а потому несущие потенциальную угрозу гомеостазу, им первоначально отвергаются.

Формы сопротивления могут быть разными и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Эти изменения необходимо использовать на основе анализа сложившейся ситуации.

Пребывание в организации, где происходят изменения, часто вызывает у человека стрессовое состояние. Это негативно влияет не только на индивида, но и на организацию в целом. Поэтому крайне важно выявить факторы, вызывающие стресс, а также обеспечить адаптацию к стрессовым ситуациям и выход из этого состояния.

По причине огромного количества положительных и отрицательных перемен люди сегодня подвержены стрессам, неопределенности, нервным расстройствам больше, чем когда-либо ранее. Негативное изменение поведения влияет на работоспособность, заставляет человека снижать производительность и качество труда из-за “шока будущего”, проявляющегося в следующем:

– кратковременное раздражение, которое отвлекает от работы;

– недостаток доверия и общения;

– меньшая честность и прямота высказываний;

– боязнь риска;

– постоянные конфликты с коллегами;

– ухудшение семейных отношений;

– неуместные вспышки гнева или радости во время рабочего дня.

Главная составляющая успеха – способность восприимчивых людей понимать и использовать на свое благо принципы, составляющие основу моделей поведения людей в периоды перемен. Перемены нужно рассматривать как управляемый процесс, имеющий совершенно определенную структуру и следствия, которые могут быть точно предвидены. За видимой загадочностью человеческих изменений находится структура, состоящая из моделей и принципов, – *структура перемен* (рис. 8).

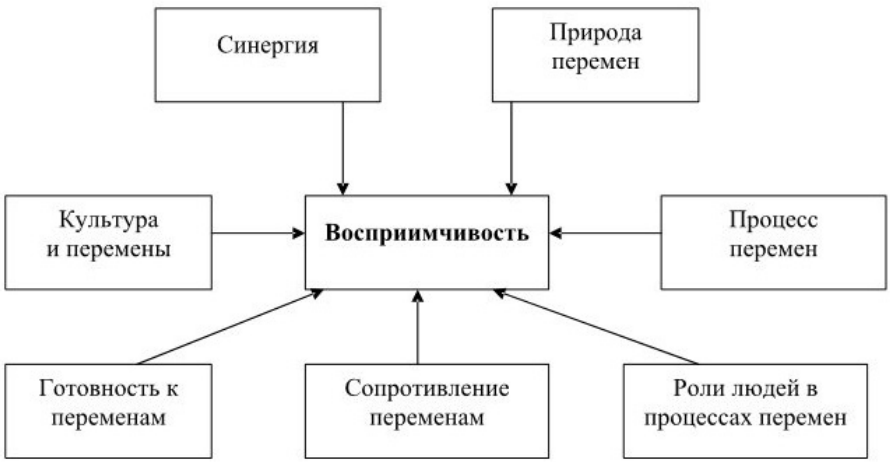

Рис. 8. Структура перемен

Знание того, что определенные события с большой вероятностью произойдут в определенной точке процесса перемен, позволяет воздействовать на события.

Нельзя недооценивать страх человека перед потерей контроля над ситуацией. Человек иногда предпочитает сохранить прежнюю ситуацию, даже зная, что она не идет ему на пользу, чем столкнуться с неизвестностью.

Цена напряжения становится более высокой, чем цена перехода к новой системе работы. Менеджеру эта ситуация предоставляет новые возможности. Желание уменьшить стресс и беспокойство сложного переходного периода обычно делает нас более восприимчивыми, чтобы достигнуть цели перемен. Получение новых знаний – вот самая важная возможность, предоставляемая переменами.

Можно улучшить свою восприимчивость больших

организационных перемен:

– если понимать, что контроль над ситуацией – это именно то, к чему мы стремимся, а неопределенность, вызванная несовпадением ожидаемого и реальности, – это то, чего мы боимся и стремимся избежать;

– если прямым или косвенным образом (хотя бы в некоторой степени) контролировать процесс осуществления изменений;

– если воспринимать изменения со скоростью, адекватной скорости перемен;

– если уметь воспринимать микро-, организационные и макроперемены, не выходя за пределы своего потенциала восприимчивости.

11.3. Подходы и методы организационного развития

Современный подход к организационному развитию и управлению изменениями состоит в следующем:

1) организационное развитие представляет собой планомерные изменения в трудовых коллективах фирм;

2) организационное развитие направлено на разрешение проблем и нацелено на организационные процессы, а не на содержание проблем;

3) организационное развитие нужно для совершенствования организации в кратко– и долгосрочной перспективах[97].

Модель плановых организационных изменений и развития функционирует следующим образом:

1) воздействия внешней среды порождают позитивные изменения в трудовой деятельности (получены достоверные данные о позитивной связи между этими изменениями и переменами в поведении индивидуумов, а также между изменениями в поведении сотрудников и в результативности организации);

2) агент изменений (руководитель) должен сконцентрировать свои усилия на систематических изменениях условий работы (как начальной точке процесса) и на изменениях поведения индивидуумов – главном факторе, опосредующем изменения результатов организации;

3) негативные поведенческие изменения не всегда приводят к негативным изменениям в результативности организации: организация может переждать негативные поведенческие изменения, пока ее работники пройдут период научения и успешно адаптируются к осуществленным переменам[98].

В целом управление структурой организационных изменений осуществляется следующим образом:

– определение уровня базовой восприимчивости ключевых личностей, задействованных в организационных изменениях;

– определение модели и характера поддержки, которая обеспечит наибольший положительный эффект;

– определение принципа этой модели поддержки, который будет наиболее полезен для повышения восприимчивости;

– применение наиболее адекватных принципов воздействия для усиления базовой восприимчивости конкретной личности или группы.

Одним из основных результатов работы системы

стратегического управления должна стать комплексная, целостная и интегрированная стратегия компании – совокупность наиболее существенных взаимоувязанных стратегических (имеющих долгосрочные и труднообратимые последствия) решений по управлению функционированием и развитием компании, охватывающих все основные направления ее деятельности. Стратегия должна быть оформлена в виде документа, обсуждена в коллективе и принята в соответствии с порядком, разработка которого также входит в состав работ. Стратегия должна стать системным документом, интегрирующим и балансирующим интересы множества лиц и социальных групп, заинтересованных в деятельности компании, находящихся как в пределах компании, так и во внешней среде. Должны быть согласованы также материальные активы и нематериальные компоненты социально-экономического капитала компании. В результате разработки стратегии должны быть сформулированы механизмы реализации корпоративной стратегии и корпоративной культуры на всех уровнях организационной иерархии.

В состав комплексной стратегии компании, по мнению Группы стратегического моделирования, рекомендуется включать следующие разделы:

- маркетинговая стратегия компании;
- технологическая стратегия;
- интеграционная стратегия;
- финансово-инвестиционная стратегия;
- инновационная стратегия компании;
- кадровая стратегия;
- управленческая стратегия (решения, определяющие характер и основные принципы управления компанией при реализации избранной стратегии);
- институционально-культурная стратегия (решения в сфере формирования, поддержания и трансформации организационной культуры компании, создания и закрепления эффективных внутриорганизационных рутин и институтов);
- эвентуальная стратегия (решения по управлению потоком событий, имеющих существенное значение для реализации стратегии компании).

11.4. Инновационные подходы к организационному развитию[99]

Изучение зарубежного и отечественного опыта свободного организационного развития показывает следующее:

• в наши дни как у организаций, выстраивающих свою работу в соответствии с определенной стратегией, так и у организаций, не имеющих стратегии, шансы выжить практически равны;

• в современном хаотично меняющемся организационном окружении парадигма стратегического управления сама по себе не гарантирует успешного организационного развития, хотя и привносит в управление организацией определенную целесообразность;

• в организациях, не имеющих четко сформулированной стратегии функционирования, развитие имеет эволюционный характер, тогда как в организациях, управляемых в соответствии со стратегическим планом, такое развитие происходит революционно;

• успех сопутствует тем организациям, чьи стратегии нацелены на активное использование их внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не простого приспособления к нему;

• ни разработка и осуществление эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения невозможны, если у организации нет функционирующего механизма обучения и управления организационными знаниями.

Большинство из тех организаций, которым на протяжении длительного времени удается оставаться “в строю” и функционировать достаточно успешно, не имея стратегического плана, придерживаются *принципа поддержания динамического равновесия со своим окружением.* Изменения, происходящие в таких организациях, дискретны, но всегда согласуются с общим направлением изменений в их окружении. В отсутствии представлений о своем будущем положении такие организации ориентируются по направлению изменений во внешнем окружении. Менеджеры стараются удерживать свою организацию в состоянии, напоминающем “здоровье”, путем пошаговых, логически связанных между собой изменений, достаточно хорошо согласующихся с изменениями в окружении. Дж. Квин называет такой стиль управления организационными изменениями *рациональным инкрементализмом.* В таких организациях не происходит глубоких изменений, по крайней мере, до тех пор,

пока не происходит глубоких и внезапных перемен в их окружении.

Менеджеры идут на инкрементальное управление развитием своих организаций, как правило, тогда:

• когда четко осознают невозможность прогнозировать состояние организационного окружения в будущем;

• когда понимают неразрывную связь своей организации с политической системой и невозможность проведения самостоятельной линии развития без того, чтобы не вступить в конфликт с этим окружением.

Инкрементальное организационное развитие является производной направления и силы действия внешних условий организации.

Альтернативой рациональному инкрементализму может быть только противопоставление организации своим условиям. Но чтобы решиться на такое противопоставление, организация должна обладать огромной силой (политической, социальной, а главное, – финансовой). Крупные организации в наши дни не в состоянии менять свои структуры, функции и процессы с такой же скоростью, с какой меняются политические, социальные, финансовые и технологические условия. Они скорее попытаются изменить эти условия, чем себя. Именно поэтому сегодня повсеместно наблюдается *сверхконцентрация капитала путем слияния, поглощения или трансформации крупных и очень крупных компаний*. Можно, например, только догадываться о политической значимости компании, чья совокупная стоимость активов достигает 100 млрд долл. Так, например, совокупная стоимость активов новой компании после объединения в 1998 г. *Traveler's Group* и *City Corp.* (США) стала равной 83 млрд долл., что равно 1/6 ВВП России (1997 г.).

По данным журнала Acquisitions Monthly, среди 20 крупнейших слияний компаний за последние 15 лет можно встретить слияния в сфере финансовых услуг, торговли, телекоммуникаций, автомобилестроения, химической промышленности, продовольствия, развлечений, консалтинговых услуг, производства медицинских препаратов. При этом 14 из этих 20 слияний приходятся на США. Стоимость активов, образовавшихся после слияний компаний, достигает 700 млрд долл, т. е. примерно 1/7 ВВП США (1997 г.).

Рациональный инкрементализм при всей его практической привлекательности является тупиковой ветвью философии организационного развития. Следуя его принципам, организация рано или поздно (чаще всего поздно, когда уже нет иного выбора) оказывается перед необходимостью борьбы за свое существование

в уже политической сфере. Так было с корпорацией *Chrysler* в 1970-х гг., когда только прямое вмешательство и поддержка правительства США спасли ее от неминуемого банкротства. Однако в 1998 г. она тем не менее была фактически присоединена к немецкой корпорации *Daimler-Benz*.

Приспособление под изменения внешнего окружения и органический рост в результате приспособления заканчиваются конфликтом между организацией и ее окружением тогда, когда очередное приспособление под изменения в окружении будет казаться организации более дорогостоящим делом, чем изменение самого окружения. Очень показателен в этом отношении тот факт, что локальные военные действия и обострение международной обстановки на Ближнем Востоке происходят практически всегда в тот момент, когда конъюнктура мирового рынка нефти перестает устраивать нефтяные корпорации США и Западной Европы. Динамика цен на нефть на мировых товарных рынках наглядно показывает, что политика и экономика неразрывно связаны между собой.

Г. Минцберг показал, что стратегическое управление имеет место, как правило, в тех организациях, где готовы идти на *революционные изменения*. В таких организациях менеджеры упорно стараются противостоять тем изменениям, к которым их постоянно подталкивает динамика внешнего окружения. Несмотря на то, что организационное окружение указывает на особый путь развития организации, последняя продолжает двигаться ранее намеченным стратегическим курсом. Но постепенно несоответствие внешних условий и способа функционирования организации достигает своего критического предела. Это противостояние рано или поздно приводит к организационному кризису. В условиях организационного кризиса такая организация внезапно осуществляет революционные внутренние изменения, выводящие ее на совершенно новый уровень развития. Это сопряжено с ломкой старых организационных структур, стереотипов мышления и порядка действий.

Л. Грейнер называет следующие стадии и кризисы организационного развития:

Стадия развития, основанного на творчестве. Это стадия от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса – *кризиса лидерства*. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается, как правило, благодаря, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Основное внимание в этот период

сосредоточивается на разработке продукта и маркетинге. Организационная структура компании при этом чаще всего остается неформализованной. Однако по мере роста организации ее основателям все больше требуется контролировать и направлять ее развитие, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают.

Стадия развития, основанного на руководстве. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого – в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это – *кризис автономии*.

Стадия развития, основанного на делегировании. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но в конце концов становится причиной нового кризиса – *кризиса контроля*, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

Стадия развития, основанного на координации. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию. В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но вместе с тем жестко контролируемых из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые в конце концов становятся причиной *кризиса границ*.

Стадия развития, основанного на сотрудничестве. Для преодоления кризиса границ потребуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может

произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изощренности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию. Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации. Грейнер считает, что эта стадия может завершиться *кризисом психологической усталости*, или доверия, когда все устают от работы единой командой.

Первоначально организационные изменения обусловлены выбором стратегического направления. Затем следует конкретизация функций и структуры управления организацией. Следующим шагом будет их децентрализация. Далее возникает необходимость совершенствования внутриорганизационной кооперации и координации деятельности, после чего следует модифицировать методы коллективной работы и формирования рабочих команд.

Многообразие внутрифирменных и межфирменных организационных форм инновационной деятельности является одним из важных особенностей инновационного рынка на современном этапе[100].

Характер задач, деловые горизонты и распределение риска инновационных проектов дифференцируются в зависимости от принадлежности организации к определенному иерархическому уровню. Центральные лаборатории заняты поиском стратегических технических решений на базе фундаментальных научных исследований. На уровне научных центров разрабатываются базовые технологии для входящих в них организаций. На уровне хозяйственных подразделений задачи носят преимущественно прикладной характер. Это разработка изделий, программ качества, инженерно-техническое обслуживание предприятий и его совершенствование, снижение издержек.

Малые предприятия в силу своего масштаба решают, как правило, задачи прикладного масштаба.

Бригадное новаторство и временные творческие коллективы представляют собой необходимый элемент организации инновационного процесса. Возросший темп нововведений привел к сокращению как времени проектирования, так и жизненного цикла продукции. Поэтому, чтобы создать новые изделия для удовлетворения будущих потребностей, разработчики должны развивать инновационную систему, которая превратит новаторство из случайных озарений в повседневную практику. На успех может надеяться лишь новаторская и умелая бригада,

каждый член которой знаком с основами смежных дисциплин.

Рисковые подразделения компаний создаются крупными корпорациями в целях освоения новейших технологий и представляют собой небольшие автономно управляемые и специализированные производства. Принципиальное значение имеет тот факт, что средства для их создания выделяются имеющими собственный бюджет корпоративными подразделениями так называемого рискового финансирования.

Непрерывный процесс инновационно-организационного развития предполагает создание новых подразделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. Такие организационные формы, разумные по размерам, обладают необходимой подвижностью и восприимчивостью к технологическому прогрессу.

В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что предполагает организационное развитие?
2. Раскройте правила проведения организационных изменений.
3. Как можно бороться с сопротивлением изменениям в организации со стороны персонала?
4. Какие существуют инновационные установки по отношению к организационному развитию?

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ

1. В организационном поведении выделяют аспекты:

a) взаимоотношения между субъектами и объектами управления;

b) поведения системы в целом и поведения людей в организации;

c) требований к персоналу организации и соответствия его поведения этим требованиям;

d) взаимоотношения между работниками и клиентами;

e) поведения акционеров.

2. Под неформальной организацией понимают:

a) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;

b) отсутствие четкой организационной структуры в организации;

c) организацию, не зарегистрированную в налоговой инспекции;

d) непродолжительный период существования, отсутствие организационной структуры управления;

e) взаимоотношения дружески настроенных индивидов.

3. Модель поведения сотрудников разрабатывается в целях:

a) формирования образца (формы) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей;

b) разработки системы стимулирования сотрудников в организации;

c) разработки программы обучения сотрудников;

d) определения дисфункциональных видов деятельности;

e) увольнения сотрудников.

4. Поведение индивида – функция следующих переменных:

a) особенностей индивида, внешней среды;

b) восприятия, внешней среды, особенностей индивида;

c) внешней среды, типа предприятия, функциональной роли;

d) стажа работы, типа предприятия;

e) сформированного в процессе восприятия образа ситуации.

5. Наличие какого фактора принципиально необходимо для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией?

a) общих интересов;

b) общих потребностей;

c) общей цели;

d) взаимодействия большого количества лиц;

e) границ существования.

6. Процесс восприятия причин поведения людей и его результатов называется:

a) социальным познанием;

b) атрибуцией;

c) абстракцией;

d) коммуникацией;

e) приписыванием.

7. Удовлетворенность работой не влияет:

a) на текучесть кадров;

b) на качество выполнения работы;

c) на поведение сотрудников;

d) на абсентеизм;

e) на отношение к профсоюзам.

8. Понятие, отражающее устойчивое множество характеристик, которые определяют общность и различия в поведении людей:

a) “человек”;

b) “индивидуальность”;

c) “субъект”;

d) “индивид”;

e) “личность”.

9. Восприятие – это:

a) процесс чувственной дифференциации входящей информации на определенные группы;

b) процесс организации информации из окружающего мира таким образом, чтобы она имела смысл;

c) процесс установления структурно-логических закономерностей между событиями, происходящими во внешней среде;

d) творческий процесс, в ходе которого индивид узнает незаметные на первый взгляд особенности объекта;

e) процесс, в ходе которого человек придает значение элементам и явлениям внешней среды, включающей отбор, организацию, хранение и интерпретацию.

10. Компоненты установки:

a) аффективный, когнитивный;

b) аффективный, сознательный, поведенческий;

c) аффективный (оценочный);

d) поведение, мышление;

e) эмоциональный, информационный, поведенческий.

11. Если задачи, стоящие перед группой, достаточно просты и не связаны между собой, то:

a) сплоченность членов группы невысока;

b) требуется, чтобы члены группы сотрудничали друг с

другом;

c) каждый член группы будет стремиться к соперничеству;

d) можно легко оценить индивидуальные результаты труда каждого члена группы;

e) это не способствует укреплению дружеских чувств между членами группы.

12. Источники межгруппового конфликта:

a) взаимодействие ролей;

b) индивидуальные различия, дефицит информации, неэффективные коммуникации;

c) несовместимость ролей, конкуренция за получение ограниченных ресурсов;

d) взаимозависимость задач, неопределенность полномочий, борьба за статус;

e) четкое разграничение задач.

13. Проявление межгруппового конфликта:

a) столкновение между различными группами;

b) неопределенность позиций и сторон;

c) усиление взаимодействия;

d) отстаивание интересов одной группы в ущерб всем остальным;

e) усиление сплоченности между группами.

14. Параметры, по которым можно сравнивать рабочие группы и команды:

a) лидер, миссия, ответственность, результат труда, процесс выполнения работ, форма совместной деятельности;

b) размер, уровень развития, лидерство, характер решаемых задач, стадия развития;

c) лидерство, процесс работы, форма совместного решения проблем, способы оценки эффективности, групповая сплоченность;

d) состав, лидерство, решаемые группой задачи, характер межличностных отношений, принцип создания;

e) производимый продукт, сплоченность, распределение ответственности, профессиональная автономия, престижность.

15. Основным недостатком работы в группе можно считать:

a) групповое единомыслие;

b) доминирование одного из членов группы;

c) то, что в группе не могут возникнуть интересные идеи;

d) шаблонное мышление и снижение качества решений;

e) то, что группа не способствует индивидуальному развитию.

16. Барьеры, встречающиеся на пути эффективных коммуникаций:

a) личностные, временные, языковые, семантические,

физические, организационные, культурные различия, коммуникативные перегрузки, различия в статусе, нежелание делиться информацией;

b) межличностные, семантические, временные барьеры, фильтрация информации, помехи во время передачи;

c) стереотипы восприятия, неумение слушать собеседника, психологическая несовместимость, селективное восприятие информации, различия в ценностных суждениях;

d) неумение слушать собеседника, личностные, временные, организационные барьеры, различия в статусе, языковые барьеры, коммуникативные перегрузки, культурные различия, нарушение нормы управляемости, излишняя централизация, неопределенность прав и обязанностей;

e) дефицит времени общения, высота стола руководителя, размеры рабочих помещений, сленг, нежелание слушать собеседника.

17. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:

a) вербальные и невербальные коммуникации;

b) межличностные коммуникации;

c) формальные и неформальные коммуникации;

d) вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации;

e) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий.

18. Двусторонним коммуникационный процесс делает:

a) отправление сообщения;

b) обратная связь;

c) передача сообщения;

d) декодирование сообщения;

e) получение сообщения.

19. Элементы коммуникационного процесса:

a) отправленные сообщения, передача сообщения, получение сообщения;

b) кодирование сообщения, передача сообщения, декодирование сообщения;

c) формулирование значения, сообщение, получение сообщения;

d) коммуникатор, сообщение, каналы передачи, получение сообщения, обратная связь;

e) отправитель, кодирование, передача сообщения.

20. Основные критерии классификации коммуникаций в организации:

a) источник, содержание коммуникации, компонент системы,

время коммуникации;

b) средство, каналы, мотивы коммуникации, сфера совместной деятельности, реальность осуществления, объем;

c) тип поведения, уровень общения, культурные различия, субъект коммуникации;

d) субъект, формы, каналы, направленность коммуникаций, реальность осуществления;

e) форма, направленность, каналы, субъект и средства коммуникации, пространственное расположение каналов.

21. Особое значение ритуалам и церемониям придается:

a) в культуре “жесткого подхода”;

b) во всех типах культур;

c) в культуре “процесса”;

d) ни в каком типе культуры;

e) в культуре “много работаем – много отдыхаем”.

22. При изменении культуры организации нужно руководствоваться:

a) изменением организационной структуры;

b) действиями конкурентов;

c) геополитическими факторами;

d) наличием в организации малых групп.

23. Наиболее корректное определение организационной культуры:

a) набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации;

b) элемент внутренней среды организации;

c) образ жизни, мышления, действий;

d) “дух организации”;

e) философские положения и идеи, принятые в организации.

24. Наиболее полный перечень составляющих организационной культуры:

a) система ценностей, внешний вид персонала, церемонии и ритуалы;

b) культурная сеть, герои организации;

c) корпоративные убеждения и ценности;

d) стиль руководства, герои организации, внешний вид персонала;

e) философские положения и идеи, принятые в организации, церемониалы.

25. К основным функциям организационной культуры относятся следующие:

a) обеспечение стабильности организации;

b) достижение стратегических целей;

c) обеспечение стабильности организации в постоянно

изменяющихся условиях производства и хозяйствования;

d) обеспечение вовлеченности всех членов организации в ее общее дело;

e) создание имиджа организации.

26. Зависимость репутации организации от поведения ее сотрудников проявляется в следующем:

a) сотрудники формируют репутацию организации;

b) сотрудники разрушают репутацию организации;

c) сотрудники управляют репутацией организации;

d) сотрудники участвуют в формировании, поддержании и защите репутации организации;

e) сотрудники никак не влияют на репутацию организации.

27. Наибольшая эффективность сотрудников при работе с клиентами проявляется:

a) при притягательном клиентурном поведении;

b) при избирательном клиентурном поведении;

c) при антиклиентурном поведении;

d) при псевдоклиентурном поведении;

e) при отказе от работы с клиентами.

28. Репутация организации не зависит:

a) от этапа жизненного цикла организации;

b) от мнений потребителей;

c) от ситуации на рынке;

d) от настроения собственника.

29. Основной показатель лояльности:

a) индикаторы и показатели управления поведением клиентов;

b) квалификация и компетентность обслуживающего персонала организации;

c) уровень взаимодействия организации и потребителей.

30. Основные принципы маркетинга взаимоотношений с потребителями:

a) качество продуктов (услуг);

b) сочувствие потребителям;

c) длительное взаимодействие с потребителями;

d) качественная система обслуживания;

e) нацеленность на прибыльных потребителей.

31. Стресс полезен для индивида, если он:

a) непродолжительный и небольшой;

b) является следствием постоянного выяснения отношений;

c) представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы;

d) является следствием выполнения работы, не соответствующей квалификации;

e) является следствием перегрузки в результате выполнения важной работы.

32. Если руководитель подразделения обеспечивает регулярную обратную связь с подчиненными и прислушивается к их мнению, это может привести к тому, что:

a) подчиненные “погрязнут” в обсуждении заданий и затянут их выполнение;

b) подчиненные будут работать производительно, но не будут удовлетворены работой;

c) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать “спустя рукава”;

d) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий;

e) руководитель в конечном счете пойдет на поводу у подчиненных.

33. К направлениям управления стрессом на уровне организации относятся:

a) постановка конкретных и выполнимых задач;

b) неявки на работу;

c) программы оздоровления сотрудников, реализуемые путем предоставления неоплачиваемых отпусков;

d) взаимодействие и групповое принятие решений.

34. Действенность стимулирования обеспечивается:

a) жестким и безусловным принуждением;

b) боязнью потери ресурсов и понижения имиджа;

c) угрозой негативной оценки и соответствующих последствий;

d) стремлением к получению ресурсов и расширению возможностей;

e) социальной значимостью.

35. Выберите правильную последовательность стадий потери интереса к труду:

a) разочарование, растерянность, раздражение;

b) потеря готовности к сотрудничеству, подсознательные надежды;

c) потеря готовности к сотрудничеству, разочарование, подсознательные надежды, раздражение;

d) растерянность, раздражение, подсознательные надежды, разочарование, потеря готовности к сотрудничеству.

36. Национальная деловая культура и организационная культура соотносятся следующим образом:

a) организационная культура является частью национальной деловой культуры;

b) национальная деловая культура отражает особенности

организационной культуры компаний;

c) национальная деловая культура оказывает сильное влияние на организационную культуру;

d) национальная деловая культура оказывает влияние только на деловую культуру организации;

e) национальная деловая культура оказывает влияние на организационную культуру, если руководитель компании является представителем данной национальности.

37. Основные составляющие процесса организационной социализации предполагают:

a) изменение установок, ценностей и форм поведения;

b) непрерывность процесса социализации в течение определенного периода времени;

c) приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе организации;

d) взаимное влияние новых сотрудников и руководителей;

e) этап вхождения в организацию.

38. Позволяет ли корпоративная культура работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других?

a) нет, не позволяет, у нее другие функции;

b) да, позволяет, так как она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели;

c) позволяет только в малых организациях;

d) частично, если сотрудники работают в одном подразделении;

e) позволяет только руководству организации.

39. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:

a) миссия и цели деятельности, национальные особенности;

b) стратегия развития;

c) организационная структура управления;

d) разделение и кооперация труда в организации;

e) личность руководителя, его принципы и ценности.

40. Одинакова ли глубина воздействия корпоративной культуры на членов организации?

a) да, одинакова;

b) нет, она зависит от того, на каком уровне иерархии находится сотрудник;

c) нет, она определяется системой стимулирования в организации;

d) нет, она зависит от того, насколько члены организации разделяют общие ценности и идеи;

e) да, одинакова, но только для малых предприятий.

41. Необходимо ли при определении характера и глубины изменений учитывать стадию жизненного цикла организации?

a) да, необходимо, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы;

b) нет, это не обязательно;

c) необходимо только на стадии упадка;

d) необходимо, если предлагается радикальное изменение;

e) необходимо анализировать только изменения во внешней среде.

42. При каком типе производства функционирование организации в наибольшей степени способствует улучшению отношений внутри коллектива?

a) при индивидуальном, специализированном производстве;

b) при мелкосерийном, комплексном производстве;

c) при крупносерийном производстве;

d) при комплексном производстве массового продукта, корпоративном производстве;

e) у отдельных производителей.

43. Какова связь между стратегией и изменениями в организации?

a) никакой связи нет;

b) на первом шаге изменения определяет стратегия;

c) стратегия является заключительным шагом изменений;

d) изменения обеспечивают реализацию стратегии;

e) связь наблюдается, если это стратегия роста.

44. Существуют ли положительные моменты в сопротивлении изменениям?

a) никаких плюсов нет;

b) да, существуют, так как руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию и оценивают адекватность сложившейся ситуации;

c) существуют для конкурентов данной организации;

d) усиливается конкуренция внутри организации.

45. Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных?

a) всячески содействовать инициативе;

b) погасить инициативу;

c) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения и на его основе принять решение;

d) стимулировать подчиненных, но не формировать проведение изменений;

e) присвоить себе авторство этих изменений для укрепления авторитета.

46. Необходимо ли делегирование полномочий при

проведении изменений?

a) надо оценивать по конкретной ситуации;

b) нет, оно нецелесообразно;

c) да, так как оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам;

d) да, если изменения радикальные.

47. Целевое экономическое поведение персонала в организации определяется:

a) реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования;

b) стремлением к достижению определенного уровня благосостояния;

c) стремлением планировать эффективную карьеру в организации.

48. Ошибка контрастов в рамках процесса восприятия означает:

a) поспешные суждения о человеке;

b) оценку противоречивости поступков работников организации;

c) оценку вариантов с помощью выбранных критериев;

d) на фоне относительно “слабых” работников “средний” работник кажется “сильным”.

49. Понятию “удовлетворенность трудом” больше всего соответствует определение:

a) общее расположение человека к своей работе;

b) мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы;

c) цель, приводящая к определенному результату;

d) переменная компонента заработной платы, выплата которой не гарантирована.

50. Что, по вашему мнению, является основной отличительной характеристикой рабочей группы и команды?

a) организация группового процесса;

b) объем ответственности за использование ресурсов организации;

c) объем ответственности за использование ресурсов организации и уровень делегирования полномочий;

d) организация группового процесса и уровень делегирования полномочий.

51. Взаимодействие каких факторов в организации рассматривает курс “Организационное поведение”?

a) персонал, организационные структуры, технологии и внешнюю среду;

b) людей, организационную структуру, технологии;

c) внешнюю среду, персонал организации и его взаимодействие с руководящим составом;

d) персонал организации и его взаимодействие с руководящим составом, мотивацию и стимулирование работников.

52. Постановка перед подчиненными четких и конкретных задач характерны:

a) для организаций с авторитарным стилем руководства;

b) для организаций, действующих на основе системного подхода;

c) для организаций, реализующих управление по целям.

53. Какое выражение наиболее точно раскрывает сущность удовлетворенности трудом персонала организации?

a) работники обладают лучшим нравственным и физическим здоровьем;

b) позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или опыта работы;

c) интересная работа, на которой можно проявить инициативу;

d) результат восприятия самим работником того, насколько хорошо его работа обеспечивает удовлетворение важных с его точки зрения потребностей.

54. Назовите основное отличие рабочих групп, команд, коалиций в организации:

a) объем ответственности за использование ресурсов организации;

b) уровень делегирования полномочий;

c) верно а), б).

55. Коммуникативное пространство руководителя, основанное на взаимосвязи, предполагает:

a) выявление недостатков системы коммуникаций в организации;

b) подразделение коммуникаций на нисходящие и восходящие;

c) подразделение коммуникаций на личные и деловые;

d) верно все вышеперечисленное.

56. Что, по вашему мнению, может выступать отличительной характеристикой двух организаций в одной и той же отрасли (сфере деятельности)?

a) правила найма работников;

b) отношения между руководителями и подчиненными;

c) уровень креативности в работе;

d) организационная культура.

57. Что относится к “якорям” карьеры сотрудника

организации?

a) наличие большого числа родственников;

b) приоритет семейных отношений;

c) предпочтение безопасности;

d) отсутствие лояльности к организации.

58. Развитие стресса происходит в следующем порядке:

a) тревога – сопротивление – истощение;

b) сопротивление – тревога – истощение;

c) истощение – тревога – сопротивление.

59. В организационном поведении выделяют:

a) взаимоотношения между субъектами и объектами управления;

b) поведение системы в целом и поведение людей в организации;

c) требование к персоналу и соответствие его поведения требованиям организации;

d) взаимоотношения между работниками и клиентами;

e) поведение акционеров.

60. Наличие организационной структуры и культуры характеризует:

a) общество;

b) организацию;

c) группу;

d) подразделение;

e) индивид.

61. Эффект “ореола” как особенность восприятия личности означает:

a) ошибочное восприятие личности;

b) восприятие личности на основе самых хороших ее черт характера;

c) восприятие личности на основе выводов, сделанных в процессе постоянного общения;

d) восприятие личности на основе одной из черт характера, например, манеры говорить, внешнего вида, привычки улыбаться при общении и т. д.;

e) невосприятие личности.

62. Индивиды начинают менять свои установки:

a) когда они начинают осознавать ситуацию;

b) когда они игнорируют ситуацию;

c) когда они перестают понимать ситуацию;

d) под воздействием страха;

e) когда у них слишком много информации.

63. Потребности личности означают:

a) источник активности личности;

b) нужду в источниках питания;

c) нужду в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма;

d) внутреннюю побудительную активность;

e) основу для формирования системы стимулирования сотрудников в организации.

64. Поведение сотрудника, которое описывается следующим образом: “сотрудник проявляет излишнюю активность, пытаясь всем помочь”, показывает:

a) у сотрудника стабильно завышенные нормы;

b) у сотрудника стабильно завышенные способности;

c) у сотрудника адаптивные способности;

d) в организации неправильно используется персонал;

e) у сотрудника стабильно заниженные нормы.

65. К изменению установок работника может привести:

a) использование низкого уровня возбуждения страха;

b) предупреждение;

c) привлечение к сотрудничеству, когда люди, не удовлетворенные существующим положением вещей, привлекаются к активной работе по изменению ситуации;

d) отсутствие достаточной информации;

e) поручение работы, требующей повышенной собранности и ответственности;

f) использование мнения коллег.

66. Процесс вхождения индивида в организацию предполагает:

a) изменение установок, ценностей и форм поведения;

b) приспособление к новой должности, рабочей группе;

c) взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;

d) принятие существующих в организации стандартов поведения, должностных обязанностей, правил взаимоотношений;

e) требование изменений действующих в организации норм поведения.

67. Роль восприятия в организации поведения индивида:

a) является основой всего дальнейшего поведения;

b) на основании зарегистрированной, отобранной и интерпретированной информации позволяет сформировать свое поведение;

c) приводит к изменению установок личности;

d) способствует ошибкам в оценке сотрудников;

e) мешает пониманию собеседника.

68. Какому термину подходит следующее определение: “это психическое состояние готовности, приобретенное на основе опыта и оказывающее определенное влияние на реакцию

индивида на людей, предметы и ситуации”?

a) аффект;

b) аттить юд;

c) установка;

d) социальная установка;

e) стереотип.

69. Позитивное подкрепление не подразумевает:

a) увеличение силы отклика;

b) повторение поведения, предшествовавшего подкреплению;

c) финансовые и моральные стимулы;

d) устранение неприятных стимулов;

e) дисциплинированность и ответственность.

70. Воздействие окружающей среды на становление личности означает:

a) процесс взросления;

b) процесс социализации;

c) процесс стагнации;

d) восприимчивость к приобретению нового опыта;

e) развитие личности.

71. Мотивация и стимулирование:

a) взаимодействуют;

b) координируются;

c) кооперируются;

d) самостоятельны;

e) являются синонимами.

72. Результативность мотивации определяется:

a) корпоративностью;

b) взаимодействием;

c) активизацией;

d) экономичностью;

e) эффективностью.

73. К факторам, повышающим групповую сплоченность, относятся:

a) длительный период совместной работы и положительный опыт взаимодействия между членами группы, легкость вступления в группу, высокая общность установок и ценностей, небольшой размер группы (5–7 человек), небольшая разница в возрасте, групповая мотивация и групповое вознаграждение, распределение ресурсов по групповому признаку, высокая престижность группы;

b) легкость вступления в группу, малый размер группы (3–4 человека), индивидуальная ответственность и вознаграждение, длительный период существования группы, хорошие взаимоотношения между членами группы, отсутствие внешней

угрозы;

c) высокая престижность группы, трудность вступления в группу, невысокая сложность групповых задач, внутригрупповая конкуренция, сочетание людей различных возрастных категорий;

d) положительный опыт длительного взаимодействия между членами группы, поддержка руководством групповых форм работы, сложность и взаимосвязанность задач, стоящих перед группой, высокая общность установок и ценностных ориентаций, высокая престижность группы, трудность вхождения в группу, небольшой размер группы (5–7 человек), однородность возрастного состава, наличие групповой мотивации и группового вознаграждения;

e) легкость вступления в группу, сочетание людей различного возраста, различные потребности членов группы, низкая внешняя угроза, разделение ответственности, малый размер группы (3–4 человека).

74. Какие стадии проходят группы в своем развитии?

a) формирование, выполнение работы, расформирование;

b) создание, нормирование, регламентирование, эффективная работа, распад;

c) формирование, бурление, становление норм, выполнение работы, расформирование;

d) создание, регламентирование, выполнение работы, распад;

e) создание, функционирование, развитие.

75. Основные причины, по которым люди объединяются в группы:

a) желания, эмоции, возможность достижения личных целей и привлекательность групповых целей;

b) легче работать, руководитель не в состоянии уделять всем одинаковое внимание, поэтому можно спрятаться за спинами коллег, близость к месту проживания, возможность избежать личной ответственности, желание исполнять различные роли;

c) географическая близость, возможность удовлетворения различных потребностей, схожие установки и ценности, разделяемые чувства, в группе легче достичь личных целей;

d) пространственная и географическая близость, в группе возможно удовлетворить потребности;

e) общие установки в отношении власти, работы, карьеры, здоровья, политики, спорта, общения, общие затраты, можно рассчитывать на помощь коллег и на то, что они сделают при необходимости за вас работу.

76. Укажите утверждения, которые неверно характеризуют феномен лидерства:

a) лидерство – попытка использовать непринудительные

формы влияния с целью мотивации индивидов к достижению определенной цели;

b) лидерство – факт наличия у лица формальной власти над подчиненными;

c) лидерство подразумевает применение принуждения по отношению к подчиненным;

d) лидерство – подавление доминирующим членом группы остальных ее членов;

e) неверные характеристики даны в вариантах a, d.

77. Предмет конфликта означает:

a) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон;

b) противоречивые позиции сторон по какому-либо вопросу, несовпадение интересов, стремление к противоположным целям;

c) субъективно существующую или воображаемую проблему, являющуюся причиной раздора между сторонами;

d) препятствие в достижении целей.

78. Власть в организации подразумевает:

a) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать;

b) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом;

c) приказы руководителя;

d) подчинение.

79. Основная причина различий в поведении работников:

a) различия в уровне образования;

b) субъективное восприятие окружающей среды;

c) разные потребности, ценности и цели;

d) половые и культурные различия;

e) наследственность.

80. А. Маслоу утверждал:

a) для удовлетворения высших потребностей удовлетворение низших необязательно;

b) актуализация высших потребностей происходит только после удовлетворения низших потребностей;

c) низшие потребности удовлетворяются одновременно с высшими;

d) возможна регрессия, т. е. возврат к потребностям, которые уже были удовлетворены;

e) порядок удовлетворения потребностей носит случайный характер.

81. Роль восприятия в организации поведения индивида:

a) является основой всего дальнейшего поведения;

b) на основании зарегистрированной, отобранной и интерпретированной информации позволяет сформировать свое поведение;

c) приводит к изменению установок личности;

d) способствует ошибкам в оценке сотрудников.

82. Теория поля определяет:

a) каким образом среда обитания и организационная культура предприятия стимулируют трудовую деятельность работника;

b) ориентацию на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться;

c) корпоративные механизмы, связанные с привязанностью к коллективу, группе, организации;

d) экономические мотивационные механизмы, предполагающие формирование активности и заинтересованности у субъектов экономической деятельности.

83. Создание условий для достижения удовлетворенности трудом:

a) повышает производительность труда сотрудника;

b) уменьшает текучесть кадров в организации;

c) повышает преданность сотрудников данной организации;

d) приводит к уменьшению заработной платы подразделения;

e) способствует уходу высококвалифицированных специалистов.

84. Люди с высоким уровнем потребности в достижении предпочитают:

a) слишком легкие или слишком трудные цели;

b) получать мгновенную и надежную оценку своей работы;

c) не брать на себя ответственность за решаемые проблемы;

d) делиться полномочиями с другими лицами;

e) брать на себя ответственность за решаемые проблемы, связанные с большим риском.

85. Какая теория мотивации утверждает, что сотрудник стремится к равновесию между “входом” и “выходом”, расходами и доходами, трудовыми затратами и вознаграждением (главным критерием оценки равновесия, баланса расходов и доходов является сравнение этих показателей с показателями у других работников, выполняющих аналогичную работу)?

a) теория справедливости;

b) теория трудовой мотивации;

c) теория ожиданий Врума;

d) теория иерархических потребностей Маслоу;

e) теория приобретенных потребностей Макклелланда.

86. Харизматическое лидерство означает следующее:

a) лидер устанавливает, что предпочитают и чего хотят ведомые, и помогает им добиться уровня результативности, который обеспечивает удовлетворяющее их поощрение;

b) способность влиять на ведомых, основываясь на сверхъестественном даре и притягательной силе;

c) способность вдохновлять и стимулировать ведомых для достижения результатов, превышающих первоначально планируемые и обеспечивающих внутреннее поощрение;

d) способность неординарным поведением привлекать к себе внимание людей;

e) необычайная эмоциональная подпитка вдохновения ведомых энергией людей, обладающих сверхъестественным даром.

87. Организационное поведение использует методы воздействия из следующих дисциплин:

a) теории организации, психологии, менеджмента, управления персоналом;

b) логики, логистики, разработки управленческих решений, концепций современного естествознания;

c) высшей математики, организации производства, статистики;

d) философии, статистики;

e) логистики.

88. Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление?

a) нет, не любое, а только разрушающее некие традиции;

b) при эффективном управлении – никакое;

c) практически любое;

d) да, но только у подчиненных;

e) да, но только радикальное изменение.

89. Карьерный рост отражает:

a) опыт;

b) оценку;

c) подготовку;

d) достижения;

e) квалификацию.

90. Какая теоретическая модель более способствует пониманию, предсказанию и контролю сотрудников организации:

a) модель социального научения;

b) когнитивная модель;

c) бихевиористская модель.

91. Эффективность реализации опекунской модели поведения зависит:

a) от мотивации сотрудника;

b) располагаемых ресурсов;

c) заработной платы сотрудника;

d) отношений с руководителем.

92. Тенденция воспринимающего преувеличивать однородность личности партнера называется:

a) проецированием;

b) восприятием;

c) эффектом “ореола”;

d) стереопизацией.

93. Что понимается под полем при изучении уровня мотивации в организации?

a) организационная культура, социальная среда обитания индивида;

b) отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей;

c) корпоративные механизмы, связанные с привязанностью к коллективу, группе, организации.

94. Что предполагает принцип SMART?

a) цель должна быть ориентированной на результат;

b) нельзя одновременно ставить простые и сложные задачи подчиненным;

c) подчиненные должны выполнять задание, не зная о конечном результате;

d) нельзя ограничивать время выполнения задания.

95. Наиболее корректное определение самомотивирования сотрудников организации:

a) перед работником должны быть поставлены четкие и конкретные задачи;

b) цель должна быть достаточно сложной и интересной для работника и значимой для организации;

c) способность персонала во многих сложных и ответственных ситуациях длительное время обходиться без внешнего положительного подкрепления;

d) способность руководителей длительное время обходиться без внешнего положительного подкрепления.

96. Автономия работы характеризует:

a) выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом;

b) ощущение признания используемых работниками навыков;

c) работу, не использующую ценных навыков работников;

d) насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата.

97. К критериям успешной команды можно отнести:

a) психологические аспекты формирования команд;

b) материальное и моральное вознаграждение;

c) взаимодополняющие навыки и умения ее членов;

d) решаемые задачи.

98. Термин “конформизм” предполагает:

a) гармонизацию объективных закономерностей и субъективных устремлений;

b) слепое следование человека за чужим мнением;

c) высокий уровень самооценки;

d) низкий уровень самоэффективности.

99. Среди перечисленных характеристик выберите ту, которая соответствует различию власти и лидерства:

a) лидерство обращено к более низкому уровню – подчиненным, власть же может распространяться во всех направлениях;

b) власть в организации менее емкое понятие, чем лидерство;

c) власть не может существовать в неформальных группах.

100. Выберите принципы маркетинга взаимоотношений с потребителями:

a) экономическое обоснование удержания потребителей с нацеленностью на прибыльных потребителей (потребительские сегменты);

b) перекрестная продажа;

c) рассмотрение лояльности как предпочтения потребителей, формирующегося при обобщении чувств, эмоций, мнений относительно товара или услуги.

КЛЮЧИ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ

1	b	**31**	a	**61**	d	**91**	b
2	c	**32**	a	**62**	a	**92**	c
3	d	**33**	a	**63**	c	**93**	a
4	b	**34**	d	**64**	b	**94**	a
5	c	**35**	a	**65**	d	**95**	d
6	a	**36**	a	**66**	d	**96**	a
7	c	**37**	a	**67**	b	**97**	b
8	e	**38**	b	**68**	c	**98**	a
9	e	**39**	a	**69**	d	**99**	a
10	e	**40**	d	**70**	b	**100**	a
11	c	**41**	a	**71**	a		
12	b	**42**	b	**72**	c		
13	d	**43**	d	**73**	d		
14	c	**44**	b	**74**	c		
15	a	**45**	c	**75**	d		
16	d	**46**	c	**76**	d		
17	b	**47**	b	**77**	c		
18	b	**48**	d	**78**	a		
19	d	**49**	a	**79**	c		
20	e	**50**	c	**80**	b		
21	a	**51**	a	**81**	b		
22	d	**52**	c	**82**	a		
23	a	**53**	d	**83**	a		
24	a	**54**	c	**84**	b		
25	c	**55**	c	**85**	a		
26	d	**56**	d	**86**	b		
27	a	**57**	c	**87**	a		
28	d	**58**	a	**88**	a		
29	c	**59**	b	**89**	d		
30	e	**60**	b	**90**	a		

СПИСОК ТЕРМИНОВ

Асимметричное решение – один из вариантов переговорного решения, отличающийся тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой.

Ассимиляция – в психологии – отождествление содержания сознания с подобным, ранее усвоенным содержанием, совершающееся благодаря тому, что действуют сохранившиеся в памяти следы.

Апперцепция – свойство психологии человека; зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта и личностных особенностей его психики.

Воля – динамическая направленность психической активности человека, от слабого желания до непоколебимой решительности в достижении поставленной цели.

Восприятие – процесс получения человеком информации из внешней среды, ее обработки и интерпретации.

Власть – способность одного человека влиять на поведение другого; основу власти составляет зависимость.

Группа – союз двух и более людей, объединившихся, чтобы достичь конкретные цели.

Команда – группа, в которой устанавливается высокий уровень взаимодействия между членами, совместно активно работающими над достижением общей групповой цели.

Коммуникации – обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действия.

Компетенция – совокупность знаний (уровня образования личности), навыков работы (опыта работы и результатов обучения), а также навыков поведения и общения персонала (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе).

Конфликт – противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов.

Лидер – человек, обладающий наибольшим авторитетом и влиянием в группе, организации, политической партии, государстве.

Личность – человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

Мотив – феномен сознания, осознанное индивидуумом побуждение к деятельности; потребности и инстинкты, влечения

и эмоции, установки и идеалы.

Мотивация – внутренние силы, побуждающие работника к действиям, необходимым для выполнения работы, которые проявляются в поведении, в частности его характеристиках, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, инициатива.

Мотивационная сфера личности – совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, обусловленных смыслообразующим мотивом его жизнедеятельности и являющихся внутренней доминантой его поведения.

Нисходящие коммуникации – с позиции личности – установление межличностных связей, с позиции организации – повышение эффективности ее деятельности за счет предоставления персоналу полной информации относительно работы, ее места в системе организации в целом и качества работы каждого сотрудника.

Оптимум мотивации – уровень *мотивации*, при котором деятельность выполняется максимально успешно.

Организационная культура – восприятие данной организации ее членами, система всеобщего мнения и ценностей, которые отличают данную организацию от остальных.

Организационное поведение (как наука и учебная дисциплина) – систематический научный анализ поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействий внешней среды.

Организационная социализация – процесс, в ходе которого индивид постигает ценности, способности, нормы поведения и социальный кругозор, важные для приобретения веса в организации и полноправного участия в ней в качестве работника.

Организационная структура – принципы взаимодействия внутри организации, совокупность устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способы распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами.

Поведение – наблюдаемая извне двигательная активность живых существ, взаимодействие целостного организма с окружающей средой.

Подкрепление – то, что повышает интенсивность ответной реакции индивида, стимулируя его к повтору *поведения*, предшествующего подкреплению.

Полномочия – формальная власть, которой обладает

личность благодаря своему положению в организации.

Потенциал – заложенные потенции (силы), возможности выполнения тех или иных функций, реализующиеся при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков.

Потребность – осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

Рабочая команда – небольшая группа стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников.

Социальные стереотипы – сложившиеся в сознании отдельных людей и социальных групп устойчивые представления о тех или иных социальных явлениях, привычное отношение к ним.

Способность – природные или приобретенные в процессе обучения свойства, позволяющие личности выполнять какие-либо умственные или физические действия.

Стиль руководства – совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) применения этих методов; определяется в основном тремя параметрами: особенностями личности руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией.

Стимул – внешнее побуждение к действию, побудительная причина *поведения*; такое воздействие на человека, откуда бы оно ни исходило и какой бы характер ни носило, оказывает влияние на его активность.

Стимулирование труда – элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка *мотивации* работников.

Стресс – неспецифический ответ организма на любое предъявляемое ему требование, представляющий собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к изменившимся требованиям.

Стресс на рабочем месте – адаптивная реакция на внешнюю ситуацию, которая приводит к физическим, психологическим или поведенческим отклонениям у работников организации, не позволяет людям нормально функционировать на рабочем месте.

Темперамент – характеристика человека с точки зрения динамики его нервной деятельности и психической активности, ее темпа, ритма, интенсивности, устойчивости и т. д.

Удовлетворенность работой – отношение работника к

различным сторонам своей трудовой деятельности; соотношение между той суммой вознаграждения, которую работник получает на работе, и той, которую, по его мнению, он должен получить.

Установка – готовность чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или кому-либо. Наиболее существенными для организации являются установки личности по отношению: к себе (самооценка и самоэффективность), к трудовой деятельности (удовлетворенность трудом), к организации (преданность организации).

Характер – отличительная черта, признак, индивидуальный склад личности человека, проявляющийся в особенностях его поведения и в отношении к действительности.

Ценности – набор основных стандартов и критериев, которыми человек руководствуется в течение своей жизни.

Экстериоризация – процесс перехода внутренней мыслительной деятельности человека в форму развернутого действия в соответствии с его интересами, целями и умственными (идеальными) моделями деятельности.

Эмпатия – механизм, который позволяет поставить себя на место другого человека, пережить схожие чувства, но не гарантирует достижение точно такого же состояния.

Эффект – достижение целей, поставленных организацией (достигнутый результат).

Эффективность – отношение полученного результата к затратам, обусловившим его достижение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Арсеньев Ю. Н. Организационное поведение: Учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

Артамонова Н. В. Организационное поведение: Учеб. пособие / Н. В. Артамонова, Л. П. Фрумкин, И. Г. Головцова. – СПб.: СПбГУАП, 2001.

Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Д. М. Ивацевич, Д. Х. Доннели. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Зельдович Б. З. Организационное поведение: Учеб. пособие для студентов вузов / Б. З. Зельдович. – М.: Аспект Пресс, 2008.

Ильин В. И. Поведение потребителей / В. И. Ильин // http:// marketing.spb.ru/read/m7/

Карташова Л. В. Организационное поведение: Учеб. пособие / Л. В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2005.

Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2008.

Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб пособие / Ю. Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2007.

Мункоев А. К. Организационное поведение: Учеб. пособие / А. К. Мункоев. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005.

Новиков Д. А. Механизмы стимулирования в организационных системах / Д. А. Новиков // http:// window.edu.ru/ window_catalog/files/r47741/file_192.pdf.

Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2008.

Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: Управление персоналом, 2005.

Стоу Барри М. Антология организационной психологии / Барри М. Стоу. – М.: Вершина, 2005.

Томилов В. В. Культура организации международной коммуникации // http://marketing.spb.ru/read/m8/

Тульчинский Т. Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Т. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – М.: Вершина, 2006.

Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.

notes

1

См.: *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Питер, 2000. – С. 36.

2

См.: *Спивак В. А.* Указ. соч. – С. 38.

3

Зельдович Б. З. Организационное поведение. – М.: Аспект Пресс, 2008. – С. 17.

См.: там же. – С. 16.

Спивак В. А. Указ. соч. – С. 38.

6

Подробнее см.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 11–13.

Спивак В. А. Указ. соч. – С. 54.

См.: там же. – С. 55–56.

9

См.: *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – С. 10.

10

См.: *Спивак В. А.* Указ. соч. – С. 40.

Железцов А. В. Потенциал сотрудника и модели его мотивации // Маркетинг. – 2005. – № 3. – С. 97.

12

Типы личностей приводятся по: *Карташова Л. В.* Организацион-ное поведение: Учебники для программы МВА. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 21-33.

13

См.: *Столяренко Л. Д.* Основы психологии. – Ростов н/Д: Феникс, 1991. – С. 163.

Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Указ. соч. – С. 53-54.

15

Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Указ. соч. – С. 56.

16

См.: *Василик М. А.* Эффекты межличностного восприятия // Центр дистанционного образования; “Элитариум”; режим доступа www.elitarium.ru

17

Рассматривается также в: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 46.

См.: *Василик М. А.* Указ. соч.

19

Приведено по: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 47–49.

Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: “Управление персоналом”, 2005. – С. 93–94.

21

Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. – С. 19.

Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. – С. 23–25.

23

См.: *Лобанова Т.* Оценка инвестиций в персонал – “за” и “против” // Управление персоналом. – 2004. – № 11–12.

24

Теории мотивации приводятся по: *Спивак В. А.* Указ. соч. – С. 46–53.

Железцов А. В. Указ. соч. – С. 100.

26

Приводится с использованием: *Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.* Указ. соч. – С. 229–234.

27

См.: *Лапыгин Ю. Н., Эйдельман Я. Л.* Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. – М.: Наука, 1996.

28

См.: Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после. – М.: Аспект Пресс, 2003. – С. 285–299.

29

См.: *Карташова Л. В.* Указ соч. – С. 57–58.

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 58-59.

31

См.: *Иванова С. В.* Самомотивация и ее развитие. Самоменеджмент // http://www.new-management.info/articles/221/

32

См.: *Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.* Указ. соч. – С. 28–29.

Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. – С. 30–31.

Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. – С. 31–32.

Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. – С. 32–33.

36

См.: *Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.* Указ. соч. – С. 33–41.

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 33.

См.: *Зельдович Б. З.* Указ. соч. – С. 75.

39

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 135.

Спивак В. А. Указ. соч. – С. 74.

См. там же. – С. 74.

См.: *Спивак В. А.* Указ. соч. – С. 74..

43

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 137.

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 76.

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 75–76.

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 140.

Подготовлено с использованием: *Лунев Р.* Организационное программирование деятельности персонала // http://bigc.ru/ publications/ bigspb/personal/org_progr_personal.php)

48

См.: *Гальянов А.* Мастер вопросов (Зачем практикующему коучу контакты проверенных психотерапевтов) // Штат. – 2007. – № 12. – С. 65.

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 86.

Гоффи Р., Джонс Г. Подлинная сущность лидера // Harvard Business Review. – 2006. – № 3. – С. 89.

51

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 93–94.

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 94.

53

Теории лидерства приводятся с использованием: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 87–92.

Бруссо К., Драйвер М., Ларссон Р., Уриан Г. Как принимают решения опытные начальники. – Harvard Business Review. – 2006. – № 4. – С. 76–77.

Подготовлено с использованием: *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

См.: *Свенцицкий А. Л.* Социальная психология управления. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 107.

58

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 107–109.

59

Приводится по: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 110–112.

60

См.: *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 185–186.

61

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 232.

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 121–122.

63

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 234.

См.: *Зельдович Б. З.* Указ. соч. – С. 193–194.

Там же. – С. 192.

См.: *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – С. 50.

Более подробно см.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 235–239.

Подготовлено с использованием: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 287–291.125

Подготовлено с использованием: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 298–306.

См.: *Спивак В. А.* Указ. соч. – С. 74.

71

См.: *Кричевский Р. Л.* Если вы – руководитель. – М.: Дело, 1993. – С. 200.

См.: *Блинов А.* Проблема бедности в России и на Украине // Экономист. – 2006. – № 6.

См.: *Давыдова Н. М., Тихонова Н. Е.* Методика расчета ресурсной обеспеченности при анализе социальной стратификации // Социс. – 2006. – № 2.

См.: *Аминов А. А.* Управление кадровыми рисками: Дисс. канд. эк. наук. – М., 2007.

См.: *Давыдова Н. М., Тихонова Н. Е.* Указ. соч.

См.: *Балацкий Е.* Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы // Экономист. – 2005. – № 1.

Подготовлен с использованием: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 315–326.

См.: *Маргулис М.* О чем мечтает пролетарий? // Штат. – 2007. – № 11. – С. 26.

Подготовлено с использованием: *Спивак В. А.* Указ. соч. – С. 176–180.

80

См.: *Богданова Г.* Стой! Кто идет? или Почти все о методах оценки кандидатов // Кадровый менеджмент. – 2007. – № 8. – С. 43.

81

См.: Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). – М.: Экономика, 1989.

82

Приводятся с использованием: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 141–154.

См.: *Зельдович Б. З.* Указ. соч. – С. 240.

См.: *Карташова Л. В.* Указ. соч. – С. 139–140.

85

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 241–242.

См.: Государственная политика вывода России из демографического кризиса / Под общ. ред. С. С. Сулакшина. – М.: Экономика; Научный эксперт, 2007. – С. 275.

См.: Российское экономическое чудо: сделаем сами. Прогноз развития экономики России до 2020 года. – М.: Деловая литература, 2007. – С. 158.

88

См: *Чирикова А.* Женщина во главе фирмы // Вопросы экономики. – 2004. – № 3. – С. 45.

89

См.: *Прокофьева Л.* Профессиональная карьера женщин и мужчин // Вопросы экономики. – 2000. – № 3. – С. 28.

См.: *Вислова Н. Л.* Гендерная дифференциация в сфере управления // Женщина в российском обществе. – 2001. – № 3. – С. 40.

91

См.: *Пейн Л., Деспаде Р., Марголис Д., Бетчер К.* Вперед! Наверх! А там… (Соответствует ли ваша компания мировым стандартам?) // Harvard Business Review. – 2006. – № 5. – С. 98–108.

Подготовлено с использованием: *Томилов В. В.* Культура организации международных коммуникаций. – М.: ВШЭ, 2003.

Подготовлено с использованием материалов проекта ISO 9000 // http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_9001.shtml

См.: *Шимшилов С.* Стратегия современного предпринимательства и социального развития корпораций. – М.: ИТК “Дашков и К°”, 2004. – С. 180.

Там же. – С. 183.

Подготовлено с использованием: *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли-мл. Д. Х.* Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000; *Ньюстром Дж., Дэвис К.* Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: “Питер”, 2000.

См.: *Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.* Указ. соч. – С. 35.

См. там же. – С. 36.

Подготовлено с использованием: *Ефремов В. С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1.

Инновационный аспект организационных изменений представлен с помощью материалов Центра дистанционного консультирования малого бизнеса // http://www.dist-cons.ru